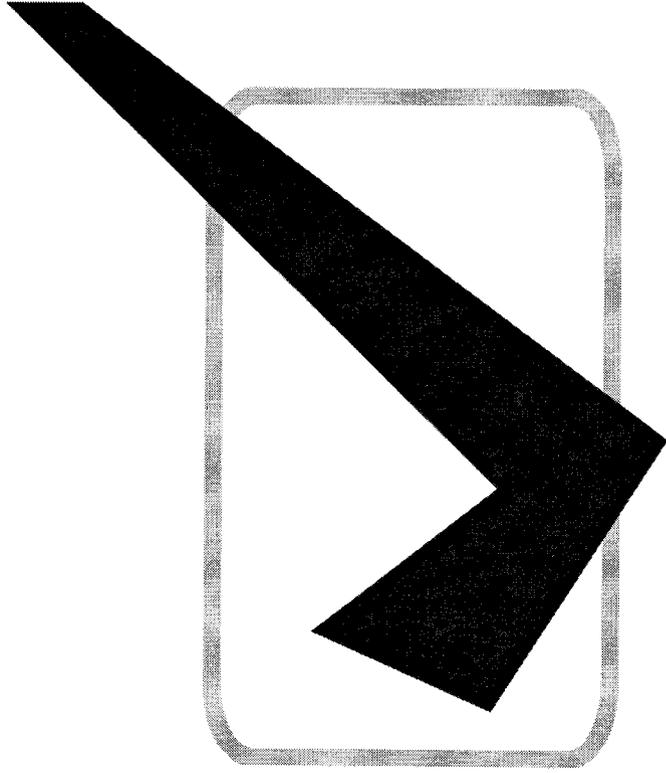


CALIDAD TOTAL EN MEXICO.



INDICE.

Página.

INTRODUCCION.

CAPITULO I

HISTORIA DE LA CALIDAD Y CONCEPTOS.

Historia de la Calidad	4
Edad Media	5
De 1800 a 1920	5
1930	5
1940's	7
1950's	7
1960's	8
1970's	9
1980's	9
1990's	10
Definiciones de Calidad Total	13

CAPITULO II

LAS ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD.

Deming y la Mejora Continua de Procesos	15
Estrategia que Deming Presentó al Japón en 1949	16
La Productividad se Incrementa al Mejorar la Calidad	16
Los Catorce Puntos para la Dirección	17
Obstáculos y Problemas	20
Las Empresas de Servicios	21
¿Qué es la Calidad?	22
El Consumidor, la Pieza más Importante de la Producción	23
¿Quién es el Cliente?	24
Jurán y la Trilogía de la Calidad	25
Trilogía de la Calidad	27
Crosby y los Absolutos de la Calidad	31
Principios Absolutos de la Calidad	31
Mitos Sobre la Calidad	31
Los Catorce Pasos de Crosby	32
Ishikawa y la Calidad Total de la Empresa	34
El Control de Calidad Total	35
Círculos de Calidad	36

Tom Peters y la Calidad	37
Los Doce Puntos de Peters	38
Implicaciones para los Servicios	38
Reingeniería	39
Comprensión Vertical	40
La Conciliación	40
Unidades de Trabajo	41
Estructura y Valores Organizacionales	41
Control y Administración de Activos Fijos	43
¿Por qué Caminamos a la Reingeniería de Nuestros Procesos?	43
Benchmarking	44
Métodos que se Utilizan en Benchmarking	46

CAPITULO III

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO

Antecedentes de la C.T. en México	47
Los Principales Obstáculos para el Movimiento de la Calidad	49
Paternalismo del Estado	49
Liderazgo Ineficiente y Trabajo en Equipo Nulo	50
Actitud Inflexible en el Sector Laboral	50
Medidas para Fomentar la Cultura de la Calidad	52
El Gobierno como Promotor de la Calidad	53
Metodología para la Instrumentación Cultural de la Filosofía de la Calidad Total	56
Motivación	57
Jerarquización de Necesidades de A. Maslow	57
Los Focos de Motivación de McClelland	57
Las Diez Prácticas Gerenciales	58
Creación de una Nueva Cultura Organizacional	65
La Planeación Estratégica como Vía para el Desarrollo de los Programas de Calidad	68
Planeación Estratégica y Pensamiento Estratega	72
Normas de Calidad (NOM CC/ISO 9000)	75
La ISO 9000 en México	76
Empresas que Utilizan ISO 9000	77
Cómo Satisfacen las ISO 9000 el Criterio de Calidad Total	78
Elementos de un Sistema de Calidad Según ISO 9000	81
Premio Nacional de Calidad	82
Criterios que se Evalúan en el Premio Nacional de Calidad	85

Conceptos y Valores en los Criterios del Premio Nacional de	
Calidad	86
Calidad Centrada en dar Valor Superior a los Clientes	87
Liderazgo	88
Mejora Continua	89
Participación Inteligente de Todo el Personal	89
Respuesta Rápida	90
Diseño y Prevención con Calidad	90
Otros Valores y Creencias Primordiales	91
Modelo de Mejora Continua	92
Criterios de Puntuación para la Evaluación Final	92
Calidad Centrada en dar Valor a los Clientes	92
Liderazgo	93
Desarrollo de Personal con Enfoque de Calidad	93
Información y Análisis	95
Planeación	96
Administración y Mejora de Procesos	96
Impacto en la Sociedad	97
Resultado de Calidad	98
Fases en el Proceso de Evaluación	100

CAPITULO IV.

PRODUCTIVIDAD MAS CALIDAD IGUAL A COMPETITIVIDAD.

La Productividad como Instrumento para Superar la Crisis	102
Hacer Compatible Productividad y Nivel de Empleo	102
COMEPROC	104

CAPITULO V.

AMERICAN EXPRESS Y LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL.

Antecedentes Históricos de American Express en México	106
Antecedentes Históricos de American Express	109
American Express Co. México	109
Valores de Servicio	109
Misión	110
Principios	111
Proceso de Calidad Total	111
Liderazgo	112

Consejo de Calidad	112
Planeación Estratégica	112
Programa de Involucramiento Gerencial	113
Programa de involucramiento Ejecutivo	114
Espectativas del Cliente	114
Satisfacción en Transacciones Específicas	115
Sesiones de Grupo	115
Posicionamiento en el Mercado	115

CONCLUSIONES.

ANEXOS.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

Con las condiciones económicas, políticas y sociales que imperan actualmente en el mundo y, en específico México, se han visto afectadas por una serie de cambios brutales e inesperados. Los países se han visto en la necesidad de agruparse en varios bloques, tal es el caso de la Comunidad Económica Europea, La Cuenca del Pacífico, Pacto Andino y Mercosur, para sumar esfuerzos y poder salir adelante; Los países que no se incorporen a esta dinámica de cambio corren el riesgo de quedarse en la obsolescencia tecnológica, fuera de la corriente de inversión y sin acceso a los grandes mercados.

Con respecto a nuestro país y sus socios del norte de América (Estados Unidos y Canadá), se crea la zona de comercio más grande del mundo, es decir, el TLC. Como es sabido, este tratado elimina las barreras para un comercio libre entre los países. En México, por ello, las empresas tendrán que considerar los aspectos negativos o amenazas que se puedan presentar, como derivación de una mayor concurrencia de fuertes competidores con amplia experiencia internacional a nuestro mercado. Se deben elevar los niveles de productividad de nuestras empresas mediante la Calidad y ofrecer un precio atractivo y competitivo, acorde al de otros países oferentes de diversos productos y servicios en esos mercados.

En cuanto a la comercialización, se debe crear una cultura exportadora estudiando y capacitando al respecto. Las empresas para iniciarse como exportadoras, requerirán de fuertes gastos e inversiones a fin de lograr la promoción en los mercados y la modernización de la planta productiva.

Es evidente que el mercado global nos abre varios caminos; uno de los caminos que se han elegido por parte de las empresas mexicanas para buscar la competitividad es la CALIDAD.

A esto debemos añadir la fuerte crisis económica que ha colapsado a gran parte de nuestro sector productivo y en general a nuestra población. Sin duda alguna, los empresarios de México deben volver la cara a ejemplos tan importantes como el de "El Milagro Japonés", ya que después de haberse sumergido en la gran crisis por los acontecimientos de 1945. Japón está ahora a la vanguardia en el mercado internacional por la calidad de sus productos. Los japoneses aprendieron las técnicas del Dr. **Deming**, Jurán, y Feigenbaum, y después mejoraron las técnicas aprendidas en el Control de Calidad de los Procesos de Producción y lanzaron al mundo productos similares a los de otros países, sólo que con mayor calidad y a un mejor precio.

Japón y su máximo dirigente el Dr. **Kaoru Ishikawa**, le dieron auténtica importancia a la práctica y no a la teoría, así como la prioridad de la producción al **cliente**. Modificaron su estilo de dirección adaptándolo a sus necesidades y características socioculturales, aplicando las técnicas aprendidas a valores y principios de su filosofía; reconocieron el valor del trabajador como persona, etc.

Los ejemplos, filosofías y exponentes de las mismas deben ser retomados por los empresarios mexicanos como: Crosby, Peters, Feigenbaum, reingeniería, benchmarking; etc. y adaptarlas hacia su desarrollo, sus estructuras de financiamiento, de operación y de relaciones con otros estados o, incluso, con otros bloques económicos.

Las acciones del gobierno para promover la CALIDAD TOTAL se han visto en el "Premio Nacional de Calidad", ISO 9000, y la creación de organismos promotores de la calidad y la productividad con el COMEPROC, además de las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo con aras de quitar las barreras a la calidad y productividad.

Una sustancial y constante mejoría en la educación a todos los niveles es uno de los factores fundamentales para que nuestro país empiece a ser más competitivo. Las decisiones no deben ser tomadas por los directivos o los gerentes, sino delegar la autoridad hacia sus áreas y para ello, capacitar a su gente. Ya no se trata de contratar CANTIDAD sino CALIDAD, es un cambio que nos lleva a ser mejores y más competitivos. La organización no debe de depender del talento y decisiones de un individuo, sino del pensamiento conjunto de todos y cada uno de los que componen la empresa.

Uno de los retos más grandes de México, es modificar la actitud de la gente para buscar la Calidad como una forma de vida. La calidad se inicia con la educación y un proceso de MEJORA CONTINUA.

Por lo descrito anteriormente, consideramos VITAL el movimiento de CALIDAD TOTAL y MEJORA CONTINUA, ya que debe ser la respuesta a las condiciones cambiantes de los mercados y los niveles de turbulencia en el que se desenvuelve la industria, además de ser la vía de su MEJORA y su SUPERVIVENCIA.

CAPITULO I
HISTORIA DE LA CALIDAD Y CONCEPTOS

CAPITULO 1

HISTORIA DE LA CALIDAD

Mientras los humanos se desarrollaron, también lo hizo la naturaleza de sus actividades. Eventualmente, los hombres no estaban del todo satisfechos con sólo llenar su estómago cada día; La historia antigua indica que muchos miles de años antes de la era moderna, el hombre se había embarcado en complejos esfuerzos técnicos e inevitablemente, un inconsciente y limitado CONTROL DE CALIDAD se había manifestado de una forma más formal.

No se sabe con precisión, cuando este incoordinado e inconsciente Control de Calidad llegó a un fin. Como quiera que sea, descubrimientos arqueológicos y restos de estructuras antiguas indican que por el tiempo de la construcción de las pirámides de Egipto, esfuerzos de Control de Calidad más conscientes habían emergido. La perfección de las pirámides, la entereza de los trabajos griegos clásicos, la resistencia de las estructuras romanas estaban atadas a esfuerzos de control de calidad (Halpern, 1978). Los antiguos egipcios estaban involucrados en esfuerzos formalizados de control de calidad más recientes. Su gran contribución fue la ingeniería (New Caxton Encyclopedia, 1977).

Edad Media.

En la Edad Media y posteriormente hacia 1800, los servicios y la producción de bienes estaban esencialmente limitados a unas cuantas personas o a grupos de varias personas. El trabajador individual o trabajadores controlaban la **calidad del producto**. Una peculiaridad de esta era que el trabajador era a su vez el inspector. El resultado fue que el estándar de calidad era auto establecido. Las decisiones se acordaban entre la calidad del producto o servicio y las necesidades del cliente.

Esta era, como sea, no carecía del todo del control de calidad organizado. Fue en este período que los grupos de destreza estaban más activos en Europa. Estos gremios fueron asociaciones medievales de maestros artesanos organizados para la protección y ganancia económica y social de sus miembros. Ellos regulaban las economías urbanas locales mediante el

establecimiento de monopolios por convenio; manteniendo precios estables bajo condiciones estables, y especificación de estándares de calidad de bienes (Enciclopedia Americana, 1985). En sus esfuerzos para manejar la calidad, los gremios ponían estándares, estipulaban condiciones de trabajo y salarios, y protegían en contra de competencias desleales y abusos del gobierno.

De 1800 a 1920.

Con el advenimiento de la industrialización en los siglos IX y XX, la complejidad de la manufactura se incrementó. La creciente tecnología dio como resultado la necesidad de formar grupos de trabajadores que desempeñaran tareas específicas o similares. Con esto, dio inicio la era del supervisor. Las industrias eran comparativamente pequeñas. Los estándares y las decisiones clave de control de calidad eran hechas por el dueño. Aún se necesitaban directores para supervisar el trabajo de los grupos formados para asegurarse de que la **calidad** de su producto y de el trabajo estuvieran acorde con los estándares y objetivos. Fue en conexión con el desarrollo de las teorías y métodos de calidad que surgieron las primeras gráficas de control. En respuesta a "problemas ligados al desarrollo de una aceptable forma de reporte de inspección que pudiera ser modificado de vez en vez".

1930.

Un mayor desarrollo en la década de 1930, fue la creciente aplicación de técnicas de muestreo en la industria. Esta era no sólo vio aplicaciones industriales de estas técnicas sino

también la diseminación de las ideas de Shewhart. Para asegurarse de la aceptación de estas teorías de control estadístico de calidad por la industria americana, Shewhart obtuvo patrocinio del "Join Committee for the Development of Statistical Applications in Engineering and Manufacturing.

Mientras, en los E.U., más desarrollos estaban ocurriendo. J. Scanton puso fuerte el concepto de Control de Calidad a través de la motivación al empleado e involucrarlo en lo que se llamó el plan Scanton.

1940's.

En los 40's se vio el nacimiento en lo que se refiere al Control Estadístico de Calidad. En 1940, la "American Standards Association" (ASA), participando a petición del Departamento de Guerra, se vio involucrada en la aplicación del control estadístico de calidad a productos manufacturados. Así entonces, otro gran avance resultante de la guerra fue la diseminación del conocimiento acerca del control de calidad. La decadente calidad de los bienes necesitó programas de entrenamiento, cursos de control estadístico de calidad en la industria, gráficas de control y planes de muestreo aceptación. **Deming y Shewart** fueron los más activos en este esfuerzo.

1950's.

No obstante, el control estadístico de calidad continuó dentro de este período, la era fue marcada por una actividad creciente en el desarrollo y modificación de los standards de control de calidad.

Por los 1950's, la conciencia de la importancia del control de calidad se había diseminado más allá de los Estados Unidos. La introducción de los cursos y gráficas de control de calidad habían tenido un inicio tardío en Japón. **Deming** (1980) fue clave para la diseminación y popularización del control de calidad en Japón. En 1951, para conmemorar al doctor Deming, JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), creó el premio Deming. Dicha presea se concede anualmente a la empresa japonesa que haya tenido el logro más sobresaliente en el área de control de calidad, a través del uso de la teoría estadística en la organización, investigación de consumidores, diseño del producto y producción. Eran los principios de 1950 cuando un reconocido experto japonés en el control de calidad, **K. Ishikawa**, empezó sus estudios de los conceptos del control de calidad; y en 1955, Ishikawa introdujo la técnica de gráficas de control de calidad en Japón.

Los Británicos adoptaron recientemente los métodos estadísticos emergentes (**Duncan, 1986**). En 1950's, testimonios de avances y contribuciones a las nuevas técnicas de control estadístico de calidad surgieron cuando el británico Page introdujo el Cumulative Sum (Cusum), que es un tipo de gráfica de control.

1960's.

Una nueva fase en el control de calidad vino en la década de los 60's. Esto fue el principio de una era que **Fingenbaum** (1983) describió como Control de Calidad Total. Anterior a los 60's,

las actividades de control de calidad estaban esencialmente asociadas en el nivel de tienda. Las estructuras de la toma de decisiones de los negocios no pudieron utilizar efectivamente los resultados y recomendaciones que emanaban de las técnicas estadísticas que estaban siendo aplicadas. Otros conceptos que intentaron involucrar a los empleados de la organización en la función de control de calidad empezaban a surgir. En el mismo año en que Fingenbaum expuso su concepto de control de calidad Total, el concepto de Cero Defectos (ZD) nació.

El concepto de Círculos de Calidad tuvo sus principios recientes en Japón. Al inicio de los 60's, las industrias japonesas sintieron la fuerte necesidad de una educación más completa al supervisor, que era el nexo entre los directivos y los trabajadores. Todas estas actividades culminaron finalmente en la "Union of Japanese Scientist and Engineers (JUSE) publicando el Gemba To QC magazine" en 1962 (Ishikawa, 1968).

1970's.

En los 70's, el control de calidad entró a otra fase. **Ishikawa** se refirió a esta etapa como Control de Calidad a Toda la Compañía (Ishikawa et al., 1975). **Feingenbaum** identifica la misma fase como Control de Calidad Total Organizacional. Esta etapa fue marcada por el énfasis en la involucración al control de calidad de cada trabajador, del presidente de la compañía hasta el operador de la máquina. El punto significativo aquí fue que el nivel más alto debe estar activamente involucrado en el control de calidad. La calidad en relación con eso, se convirtió en la responsabilidad de cada individuo. Un papel de **Deming** parece indicar que el control de calidad a toda la compañía estaba siendo practicado en Japón a principios de los 50's

(Deming, 1975).

1980's.

Sí cada era está marcada por una actividad de control de calidad mayor, entonces los 80's pueden ser descritos apropiadamente como La Era de los Slogan de Calidad. **Feingenbaum** (1983) discute el impacto de la gestión de la calidad y manifiesta que muchas de las mejoras en la calidad demandada hoy yace fuera del trabajo de inspección tradicional-y la función de control de calidad orientada a la tarea-. La gerencia de calidad reconoce la importancia de los sistemas de difusión de cualquier organización, y busca formas efectivas para integrar los esfuerzos de grandes números de personas, máquinas y grandes cantidades de información. En respuesta a la pregunta de el lugar o significancia de la gerencia en calidad determinante, un estudio de un caso (Quality Control, 1970) identificó dos tipos de fallas durante la producción y discutida la responsabilidad por su suceso:

-Tipos de errores que yacen dentro de la esfera de control de la gerencia.

-Tipos de errores que yacen dentro de la esfera de control de los trabajadores.

Estos tipos de errores coinciden con **Jurán** (1966), que atribuye el 80% de los errores a la Gerencia.

1990's.

Actualmente debido a la competencia entre las compañías, los avances tecnológicos y la globalización de los mercados y las economías, los consumidores más exigentes demandan productos de mayor calidad, con mayor facilidad de uso y mantenimiento, rapidez de las entregas, facilidades de pago, mejor servicio y atención, etcétera.

Se está dando un cambio positivo en donde la calidad ayuda a integrar los esfuerzos en cada una de las áreas, y se ha demostrado que se pueden prever los obstáculos para lograr los objetivos estratégicos de la compañía, propiciando que los planes en sí mismos contemplen un proceso de mejoramiento continuo.

El empresario liderea los esfuerzos conjuntos de todo el personal, apoyado por un equipo guía integrado por su personal clave, y planean e implementan los primeros proyectos de mejora que impacten al personal para lograr la credibilidad y compromiso, para con ello iniciar equipos de mejora en las áreas, que utilizan las herramientas estadísticas y las técnicas de la administración moderna para optimizar sus operaciones.

Principalmente tanto el equipo guía y los equipos de mejora apoyados en el ciclo Deming (planear, hacer, verificar y ajustar) o en el ciclo administrativo (prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), realizan reuniones de diagnóstico y emprenden acciones para mejorar cada una de las debilidades internas encontradas, utilizando la ruta de mejoramiento continuo para lograr acciones exitosas que se estandarizan para asegurar su perfeccionamiento.

En esta etapa de la calidad, que tiene como lema "la calidad se administra", se ha constatado que para que toda la gente participe es necesario que cuente con la voluntad de hacerlo, y es por ello necesario que el director y su equipo guía se conviertan en verdaderos líderes de participación y apoyen en la capacitación y habilitación de los recursos a los

trabajadores, además de establecer motivadores adecuados como reconocimiento de la mejoras logradas.

La realización sistemática de estas acciones de mejora, apoyadas en diagnósticos de las partes interesadas (internas y externas), de las características de empresa exitosa (efectividad, legalidad, equidad, viabilidad y potencial), de los roles vitales de liderazgo (visionario, emprendedor, concertador, equilibrado e innovador) y del momento en que se encuentre la empresa (anticipación, reacción y crisis), le permitirá al empresario y a su equipo tener consistencia en la elevación de la calidad de sus productos y servicios y en lograr la competitividad.

DEFINICIONES DE CALIDAD TOTAL.

El origen del término Calidad Total se debe a la introducción del norteamericano **Armand B. Feigenbaum** quien lo define de la siguiente manera:

*"Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de la calidad realizado por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes"*¹

En la actualidad, Kaoru Ishikawa la define como "Calidad del trabajo, Calidad del servicio, Calidad de la información, Calidad del proceso, Calidad de la división, Calidad de las personas (trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos), la Calidad del sistema (de la empresa y de los objetivos), etc. Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones".²

Deming define a la Calidad como: *"Predecible grado de uniformidad y confiabilidad a bajo costo acorde al mercado; Calidad es un trabajo bien hecho. Es que el cliente compre nuestro producto, se sienta orgulloso de adquirirlo y lo elogie, recomiende o lo vuelva a comprar. Calidad es satisfacer las necesidades del cliente y darle algo más o mejor siempre"*³

¹ Ishikawa Kaoru, Que es el Control Total de la Calidad, (La modalidad japonesa), oct. 1986. pag. 84.

² Ishikawa, op cit. pág. 41.

³ Deming. Calidad, Productividad y Competitividad, Madrid pág. 20.

Para Crosby, la definición de Calidad es: "Cumplir con los requisitos del cliente. Hacer las cosas bien y a la primera. Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma debe de hacer"

Para concluir con las definiciones de calidad, nos parece muy acertada la participación de **Marrington** y su definición:

"Un proceso de calidad total no se inicia con nuevos métodos estadísticos o nuevas fórmulas para analizar y solucionar problemas, sino se inicia cuando la gente sabe lo que tiene que hacer y lo hace correctamente. Así de una manera tan sencilla tenemos la Calidad Total, pero en esa forma también sencilla se encuentra lo complejo para lograrlo"

CAPITULO II
LAS ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACION
POR CALIDAD.

LAS ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD.

-DEMING Y LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.

El doctor **W. Edwards Deming** se describe a sí mismo como un estadístico que considera su especialidad como un sistema al servicio de la ciencia y de la industria. *"No soy asesor en administración. Sin embargo, como estadístico práctico, trabajé con administradores en muchas clases de problemas; y así aprendí cuales son los problemas administrativos y como se pueden resolver gracias a los métodos estadísticos".*⁴

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, Deming fue nombrado profesor de estadística del programa de posgrado en Admon. De Empresas de la Universidad de Nueva York, y estableció contacto con los japoneses. En la actualidad el doctor Deming es más conocido por sus actividades en relación con el **control estadístico de la calidad (CEP)**, el cual comenzó a través de una carta dirigida al **JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers)**, en la que solicitaba visitar Japón y enseñar métodos estadísticos para la industria*. En ese momento se iniciaba la "Revolución Japonesa de la Calidad y la Economía", pero no a través de las clases. Deseando que no se repitiera la lamentable experiencia de los Estados Unidos, al publicar y perpetuar las técnicas estadísticas en la industria, en 1950, el doctor Deming dio varias conferencias a la alta dirección. Esto se logró con el señor **Ichiro Ishikawa**, Presidente de la gran Federación de Sociedades Económicas Kaidenren.

En 1951, para conmemorar al doctor Deming, JUSE creó el **premio Deming**. Dicha presea se concede anualmente a la empresa japonesa que haya tenido el logro más sobresaliente en el área de control de calidad, a través del uso de la teoría estadística en la organización,

⁴W, Edwards Deming. Calidad, Productividad y Competitividad. 1992.

investigación de consumidores, diseño del producto y producción. En la actualidad el nombre del doctor Deming es muy conocido en la comunidad industrial japonesa.

Además de Japón, el doctor Deming también ha recibido reconocimientos en otros países. Durante los treinta y cinco años que operó como consultor de estudios estadísticos, su clientela incluye ferrocarriles, industrias camioneras, telefónicas, fábricas, investigadores del consumidor, hospitales, dependencias de gobierno y divisiones universitarias dedicadas a la investigación. Pero independientemente de sus logros fuera de Japón, lo que le ha otorgado al doctor Deming su fama internacional es su impacto en el mundo de la economía. Constantemente recibe invitaciones para impartir seminarios y conferencias porque el mundo quiere conocer la "llave mágica" que el doctor Deming entregó a la industria japonesa.

Estrategia que Deming presentó al Japón en 1949.

En este documento el doctor Deming explica a la alta administración lo que deben hacer en esta nueva era económica para mejorar la calidad, productividad y posición competitiva. El punto de partida es la indiscutible necesidad de que la administración tenga constancia en conseguir este propósito. La producción de bienes y servicios competitivos requiere de un sistema basado en el control estadístico de los procesos. El nuevo sistema debe enfocarse a la prevención del error, y no a la corrección y detección de éste. Deming delinea los problemas que impiden la posición competitiva de la mayoría de la industria estadounidense y proporciona sugerencias para resolverlos.

La Productividad se Incrementa al Mejorar la Calidad.

Tener una baja calidad significa un alto costo y pérdida de posición competitiva. En los E.U. Es frecuente escuchar que la calidad y la producción son incompatibles; que no es posible acceder a ambas.

La reducción del desperdicio significa que horas-hombre y horas-máquina que se utilizan en la producción de elementos defectuosos, ahora se agregan a la producción adicional de buenos productos. También significa ganancia el incremento que experimenta la moral de los trabajadores, quienes ahora ven que la administración está haciendo esfuerzos, y que no culpa a los trabajadores de los defectos de producción.

Medir la productividad no mejora la productividad. Desafortunadamente, conocer los números de la productividad no ayuda a mejorarla. La medición de la productividad es como las estadísticas de los accidentes; dicen cuál es el número de accidentes, pero no dicen como evitarlos. El problema consiste en mejorar tanto la productividad como la calidad. Para ello es esencial hacer los mejores esfuerzos, pero desafortunadamente éstos, no logran el objetivo por sí solos. Cada quién ya está haciendo su mejor esfuerzo; sin embargo, tales esfuerzos para

que sean efectivos requieren de la orientación que los encamine en la dirección correcta se puede resumir en CATORCE PUNTOS QUE SON LA COLUMNA VERTEBRAL DE LA FILOSOFIA MODERNA DE CALIDAD.

Los Catorce Puntos Para la Dirección.

Estos catorce puntos son la base de la transformación de la industria; si la dirección los adopta e implanta, es señal del propósito que tiene de mantener vivo su negocio. Además, así protege a los inversionistas y crea nuevos empleos. Tal sistema fue la base de ciertas lecciones para la alta dirección que se impartieron en Japón en 1950, así como en los años siguientes.

Los catorce puntos son aplicables tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, en empresas de servicio así como en las de transformación; también son aplicables a una división dentro de una empresa.

Los catorce puntos:

- 1.- Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
 - a) Innovar, colocar recursos para largo plazo.
 - b) Invertir recursos en investigación y educación.
 - c) Mejorar constantemente el diseño del producto y de los servicios. Esta obligación nunca termina: el consumidor es la parte más importante de la línea de producción.

- 2.- Adoptar la nueva filosofía: estamos en una nueva era económica. Ya no podemos vivir con retrasos, errores, materiales defectuosos y personas poco idóneas para el puesto.

- 3.- Ya no depender de la inspección masiva. En su lugar se debe obtener evidencia estadística, puesto que la calidad se consigue en la línea de producción y no a través de la inspección.

- 4.- Terminar con la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de marca. En lugar de esto, se debe minimizar el costo total, eliminando a proveedores que no comprueben su calidad con evidencia estadística.

5.- Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo. Este es el trabajo que la administración debe hacer continuamente.

6.- Implantar métodos modernos de capacitación para cada puesto.

7.- Generar métodos modernos de supervisión, ya que ésta pertenece al sistema y es responsabilidad de la administración. Se deben eliminar las barreras que no permitan que el trabajador realice su trabajo con orgullo. El supervisor debe informar a la alta dirección de las condiciones correctivas necesarias.

8.- Erradicar el miedo para que cada quién pueda expresarse libremente acerca de lo que no está bien.

9.- Borrar las barreras entre los departamentos: el personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción.

10.- Desterrar los lemas (Slogans), metas numéricas y cartelones para los trabajadores cuando éstos no estén acompañados de indicaciones acerca de como hacer el trabajo. Tales exhortaciones sólo crean actitudes hostiles, puesto que la mayor parte de las causas de la baja calidad y baja productividad son parte del sistema y están, por lo tanto, fuera del dominio del trabajador.

11.- Eliminar estándares de trabajo de cuotas numéricas con respecto a la cantidad. Esto debe reemplazarse por una supervisión de ayuda y servicio y se debe comunicar lo que la administración está haciendo a fin de mejorar los sistemas y métodos de trabajo.

12.- Quitar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por el nuevo desempeño de su trabajo. Hay que decirle que es un trabajo bien hecho o mal hecho partiendo de una base de datos.

13.- Implantar un programa agresivo de educación y capacitación.

14.- Comprometer a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarla, ya que es tarea de todos; y crear una estructura en la alta dirección que impulse día a día en los trece puntos anteriores.

Obstáculos y problemas.

El gran obstáculo: carencia de consistencia del propósito. Aún cuando la alta dirección haya enunciado su completo compromiso con respecto a la consistencia del propósito para conseguir la calidad y productividad, otra gente de la compañía puede estar perpleja y escéptica. Una compañía cuya alta dirección está comprometida con la calidad y la productividad y con sus raíces, no sufre por la incertidumbre y la confusión.

Un importante obstáculo es suponer que el mejoramiento de la calidad y la productividad se logra repentinamente a través de un acto de fé. Otro obstáculo es la falta de seriedad de la administración con respecto a la calidad, así como su dificultad para cambiar las cosas. La

suposición que prevalece mundialmente es de que no habría problemas de producción o de servicio si los trabajadores hicieran su trabajo en la forma en la que se les ha enseñado.

En América la tradición dice que la calidad y la productividad son incompatibles: que no se pueden tener ambas. Un director de planta le dirá normalmente que lo uno o lo otro. A lo largo de su experiencia, si se hace avanzar a la producción, se resiente la calidad. Esto será lo que le ocurra cuando no sabe lo que es calidad ni como conseguirla.

-LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

Con el tiempo, la mejora de la calidad alcanzará no sólo a la fabricación de bienes y alimentos (el lugar del nacimiento de la teoría estadística moderna fue la agricultura) sino también a las empresas de servicios-hoteles, restaurantes, transporte de mercancías y de pasajeros, hospitales, servicios médicos, etc. De hecho uno de los ejemplos más sobresalientes de la mejora en la calidad y la productividad en operaciones a gran escala lo tenemos en nuestro censo.

En Japón, algunas empresas de servicios han ganado el premio **Deming** en Japón; Por ejemplo la Kansai Electric Power Company, que da servicio a Osaka, Nagoya y a otras partes del centro de Japón, la compañía eléctrica mayor del mundo, ganó el premio Deming en 1984.

Para estar seguros sobre la calidad de lo que ofrecemos debemos basarnos en tres puntos:

1.- El gerente de la planta y todo el personal de producción tienen que ver con las especificaciones de hoy. Tienen que saber en que consiste su trabajo ahora.

2.- Decisión de la dirección sobre si hay que planificar por adelantado el producto o servicio futuros.

3.- Opinión del consumidor sobre su producto o servicio.

Para muchas clases de productos y servicios, puede que haga falta un año o incluso varios años para que se forme la opinión del consumidor.

¿Qué es la calidad?

La calidad sólo puede definirse en función del sujeto. ¿Quién juzga la calidad? En la mente del operario, él fabrica calidad si puede estar orgulloso de su trabajo. Para él la mala calidad supone pérdida del negocio, y quizá de su trabajo. La buena calidad, piensa él, hará que la compañía siga en el negocio. Todo esto válido tanto en las empresas de servicios como en las de fabricación. Para el gerente de planta, la calidad significa sacar los números y cumplir la especificaciones. Su trabajo consiste también en mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo.

Los problemas inherentes a los intentos de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron descritos por el maestro Walter A. Shewhart (1). La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario. Esto no resulta fácil, y tan pronto como uno se siente bastante contento con la tentativa, descubre que han cambiado las necesidades del usuario, la competencia se ha movido, hay nuevos materiales con los que trabajar, algunos mejores que los viejos, algunos peores, algunos más baratos que los viejos, algunos más caros.

¿Qué es la calidad? ¿Qué querrá decir alguien por calidad de un producto? ¿Que es durable? ¿Que es muy útil? ¿Que el precio es correcto? ¿Que no tiene defectos? La calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas. Un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala, y una valoración baja en otra. El producto que está hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las ventas: tiene que dar servicio. La satisfacción de un cliente que compra la producción actual desgraciadamente sólo puede valorarse durante un poco de tiempo.

El Consumidor, la Pieza más Importante de la Línea de Producción.

El cliente es la pieza más importante en la línea de producción. Si no hay nadie que compre nuestro producto se tendría que cerrar la planta. Pero ¿Qué necesita el cliente? ¿Cómo podremos serle útiles? ¿Puede pagarlo? Nadie tiene todas las respuestas. Afortunadamente no es necesario tener todas las respuestas para dirigir bien.

Una de las principales doctrinas de calidad enseñada a los directivos japoneses en 1950 y en los años sucesivos fue el compromiso de **estudiar las necesidades del consumidor**. Lo fundamental es el principio de que el objetivo de la investigación sobre los consumidores consiste en comprender las necesidades y deseos de los mismos, y así diseñar el producto y servicio que le proporcione una vida mejor en el futuro.

El segundo principio es que nadie puede adivinar las pérdidas futuras debidas a un cliente insatisfecho. El coste de sustituir un artículo defectuoso en la línea de producción es bastante

fácil de estimar, pero el coste de un artículo defectuoso que llega a un cliente desafía las medidas.

(3)

¿Quién es el Cliente?

Podría suponerse que la persona que paga la factura es el cliente, aquél a quien se tiene que satisfacer, o que la persona o compañía que va a usar el producto es a quien se tiene que satisfacer. ¿Quién decide sobre la calidad de la etiqueta que está sujeta al producto que adquirió? No la persona que lo compra, a ésta no le importa la calidad de la etiqueta siempre y cuando el precio sea legible.

JURAN Y LA TRILOGIA DE LA CALIDAD.

El Dr. Joseph M. Jurán es contemporáneo del Dr. Deming. Llegó a Japón poco después que él y continuó trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos estadístico que el de Deming. El es ingeniero y abogado y cuenta con varias publicaciones y material grabado en video. Ya cumplió 87 años y ha creado el instituto que lleva su nombre. Su enfoque lo denomina La trilogía de la calidad.

Estamos viviendo una crisis representada por la importante pérdida de ventas frente a la competencia en lo que se refiere a calidad y a los altos costos por la falta de calidad. Aparentemente, esta crisis no desaparecerá cuando menos en un futuro próximo; la competencia en cuanto a la calidad persistirá; por su parte, el impacto de la mala calidad en la sociedad tampoco tiende a disminuir. En los países industrializados la sociedad simplemente -vive detrás del dique protector de la calidad.

Parece que nuestras formas tradicionales de funcionar no son adecuadas para manejar esta crisis de calidad; de cierta manera, persistir en este camino ha ayudado a crear esta crisis. Manejar la crisis requiere de algunos rompimientos más drásticos con las tradiciones. Deben trazarse nuevas directrices, lo cual requiere que conformemos una forma universal de pensar acerca de la calidad, una cierta manera para todas las funciones y para todos los niveles de la jerarquía organizacional, desde el director general hasta el último trabajador, tanto en la oficina como en la planta.

Trazar nuevas directrices también requiere mucho liderazgo personal y participación por parte de la alta dirección. Sin embargo, un obstáculo para que la alta dirección participe es su experiencia limitada y el entrenamiento que ha recibido en cuanto a la administración por

calidad. Tiene mucha experiencia en administración de los negocios y de las finanzas, pero no en administración por calidad. Un elemento para confrontar esta crisis de calidad es adiestrar a la alta dirección con experiencia y entrenamiento en cómo administrar por calidad y hacerlo en un tiempo compatible con el sentimiento de urgencia que tenemos.

Para el diseño de nuevas directrices también se necesita que se trabaje sobre una base para la administración por calidad que pueda ser instrumentada de manera rápida dentro de la planeación estratégica de nuestras empresas, y que tenga un riesgo mínimo de ser rechazada por los sistemas generalmente inmunes de las organizaciones. La empresa que quisiera adoptar la administración por calidad debería crear áreas muy unidas de tal manera que todo el mundo conociera cuales son las directrices y fuera estimulado para seguirlas. Crear tal tipo de unidad requiere trabajar y manejar muchas fuerzas poderosas que se resistirán a este enfoque unificado; esta fuerzas se deben en su gran mayoría a ciertas diferencias dentro de las organizaciones, las cuales pueden incluir: las funciones múltiples de oficinas, el desarrollo del producto, la producción, la operación de oficinas, etc. Cada una de estas funciones se considera como algo único y muy especial.

En los múltiples niveles de jerarquía que existen en una organización, desde el gerente general hasta los trabajadores que no supervisan al personal, hay diferencias con respecto a la responsabilidad, a la experiencia previa, a la capacitación, etc.

También la multiplicidad de líneas y de productos puede ser muy grande y compleja, como, la producción en masa, productos reglamentados, etc. Estas líneas de productos difieren en cuanto a mercados, tecnología y otras complicaciones.

De este modo, las no uniformidades, así como las creencias que están asociadas a cada una de ellas, son una realidad en cualquier compañía y, constituyen además, un obstáculo serio para la uniformidad en cuanto a la dirección. Dicho obstáculo puede vencerse si somos capaces de encontrar un proceso universal de pensamiento; esto es, una manera de pensar generalizada acerca de la calidad, que sea adecuada para todas las funciones, para cualquier nivel y las líneas de producto. Esto nos lleva a lo que podríamos denominar LA TRILOGIA DE LA CALIDAD.

Trilogía De La Calidad.

El concepto de trilogía de la calidad consiste en que la administración por calidad radique en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

***PLANEACION DE LA CALIDAD.**

***CONTROL DE LA CALIDAD.**

***MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.**

Cada uno de estos procesos es universal y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades. El punto de inicio es la planeación de la calidad, es decir, crear un proceso que será capaz de cumplir con las metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación. El asunto que requiera la planeación de la calidad puede ser cualquiera: un proceso de

oficina, un proceso de ingeniería para crear productos nuevos, un proceso de planta para producir bienes o un proceso de SERVICIO para los clientes de acuerdo con sus requerimientos.

En seguida de la planeación, el proceso se lleva hacia la fuerza operativa. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un nivel alto de gasto de desperdicio crónico. Este desperdicio ha sido planeado como parte del proceso, en el sentido de que se ha fallado en planear qué debe eliminarse. Debido a que el desperdicio es inherente al proceso, la fuerza productiva no es capaz de deshacerse de este gasto o desperdicio crónico. Lo que hace, en cambio, es llevar lo que se denomina CONTROL DE CALIDAD, que consiste en evitar que este desperdicio aumente. Si llegara a empeorar lo que son los **picos esporádicos** (4), se establece un equipo apagafuegos (o de imprevistos) y se le lleva a determinar cuales son las causas de esta variación anormal.

La trilogía no es completamente nueva, si analizamos cómo se manejan las finanzas, podemos notar que existen similitudes y paralelos interesantes; y que a menudo, se han utilizado estas similitudes financieras para llegar a explicar la trilogía de la alta dirección.

Lo que parece más común en este nuevo camino es, precisamente la trilogía de calidad. Como una manera universal de pensar acerca de la calidad, la trilogía ofrece un enfoque unificado de propósitos múltiples, los dos propósitos son:

1.- Capacitación en administración por calidad: Con respecto a la capacitación, muchas compañías han decidido romper con la tradición. Anteriormente, la capacitación en

administración por calidad había estado limitada a gerentes e ingenieros en el departamento de calidad. Se ha roto esta tradición ya que esta capacitación se ha proporcionado en las demás funciones. Ya que es un proyecto de peso considerable, las compañías han organizado equipos de trabajo para planear el enfoque. Hay necesidad de una capacitación universal que se aplicará a todos los asistentes. Los cursos de capacitación, entonces, consisten en incorporar las tres secuencias descritas en el sig. Cuadro:

Procesos de la trilogía:

- Planeación de la Calidad
- Control de la Calidad
- Mejora de la Calidad

Procesos financieros:

- Presupuestos
- Control de costos
- Reducción de costos

2.-Planeación estratégica de la calidad: Tradicionalmente la fijación de metas y objetivos se ha basado en los resultados anteriores. Sin embargo, esta práctica ha tendido a perpetuar los errores del pasadp. Esto debe cambiar; las metas de parámetros que afectan a los clientes externos deben estar basadas en ser competitivas en lo que al mercado se refiere. Las metas que se establezcan para parámetros que afecten a los **clientes internos** deben basarse en la eliminación de los desperdicios tradicionales.

En cuanto a la infraestructura, la planeación estratégica para la calidad requiere una igualdad. Esta estructura debe tener como objetivo llenar las necesidades de la planeación estratégica de la calidad. Esto es, que no existan estructuras aisladas (por área, departamento, etc.) sino toda una estructura corporativa.

La crisis de calidad ha provocado que muchas corporaciones muy grandes revisen este aspecto. Ahora se requiere una revisión corporativa de las metas, planes e informes que haga cada división acerca de la calidad. Este nuevo enfoque ha requerido que se revise la infraestructura en su totalidad.

Mejora de la Calidad.

La mejora de la calidad es un proceso continuo que se planifica cada año como parte de un presupuesto total de la calidad, y se implican las siguientes actividades:

- Preparar un plan de mejora anual de la calidad
- Estimar el costo de la mala calidad
- Identificar los proyectos de mejora de la calidad
- Seleccionar los proyectos de mejora de la calidad para un programa actual.
- Educar o preparar para su realización
- Aplicar los métodos de diagnóstico necesarios.

CROSBY Y LOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD.

Probablemente Philip B. Crosby sea el autor que más penetración comercial ha tenido en latinoamérica, especialmente en **México**. Su sistema de comercialización, el número de oficinas que tiene en el mundo, los materiales usados y la promoción son indiscutiblemente, los elementos más desarrollados que los de otros autores. Tiene más de 60 años de edad y treinta en los negocios. No es muy teórico y plantea 14 puntos similares a los que plantea el doctor Deming. El desarrolló un concepto denominado **Los Absolutos de la Calidad** o de la administración por calidad, en el que maneja la idea de calidad total.

Principios Absolutos de la Calidad.

- 1_ La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2_ El sistema de calidad es la prevención.
- 3_ El estándar de realización es CERO defectos.
- 4_ La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Es necesario hacer notar que, otra vez, se da importancia a la definición de la misión de la empresa, cosa que en México no se hace con frecuencia y, mucho menos, se revisa esa misión, especialmente en estos tiempos.

Mitos Sobre la Calidad.

Primero: "La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de alta calidad, calidad de exportación, producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo.

Segundo: "La calidad es costosa". A través de este mito creemos que reducir costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos o servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis; no cuesta atender bien o atender mal.

Tercero: "Los defectos y errores son inevitables". Nos hemos acostumbrado a esta falsedad, aceptamos los productos defectuosos, lo "más o menos bien hecho". Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo mal hecho; cada día somos más apáticos y mediocres.

Los Catorce Pasos de Philip Crosby.

1.- Compromiso en la dirección.

2.- Equipo para el mejoramiento de la calidad. Una vez que el director tiene conciencia de la calidad se define la calidad en la empresa con sus subdirectores.

3.- Medición. Se deben definir medidores concretos de la calidad; primero a nivel corporativo, después por áreas y luego por departamentos.

4.- El costo de la calidad.

5.- Crear una conciencia sobre la calidad. Ya que los gerentes departamentales están convencidos del costo de la no calidad podrán difundir esta idea a sus áreas respectivas.

6.- Acción correctiva. Al llegar a este punto se inician los **círculos de calidad** o su equivalente: se deben remediar los errores o defectos en cada departamento.

7.- Planear el día de cero defectos.

8.- Educación del personal. esta capacitación tiene tres objetivos básicos: interesar a los mandos inferiores del concepto de cero defectos, explicarles la dinámica del día de cero defectos y prepararlos para que motiven y dirijan a su personal.

9.- El día de cero defectos. Es transmitir a las bases laborales la decisión gerencial de no tolerar más defectos.

10.- Fijar metas. Cada supervisor se reúne con su personal y definen metas concretas.

11.- Eliminar las causas de error.

12.- Reconocimiento. Se establece un programa de incentivos para logros importantes. Retroalimentación para todo el personal.

13.- Consejo de calidad. Formar grupos de asesoría de la calidad que fungirán como dinamizadores de equipo de mejoría.

14.- Repetir todo el proceso. Esta repetición garantiza su seriedad y su institucionalidad.

ISHIKAWA Y LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA.

El doctor Kaoru Ishikawa nació en 1915 y es hijo de un prominente industrial. Es el consultor más importante y solicitado en Japón, y sus puntos de vista no coinciden con algunos otros autores. El concepto que el maneja es el de **Calidad Total** y su control. El verdadero padre de esta idea es el doctor norteamericano A.V. Feigenbaum. Sin embargo, Ishikawa no se atribuye su origen sino su uso, y es innegable que él es el autor de aportaciones tan importantes como **los círculos de calidad y el diagrama de esqueleto de pescado** que es de causa y efecto.

Cabe aclarar que no hay una definición japonesa de calidad total; ellos manejan el **CWQC** (Company Wide Quality Control) y también el **TQC** (Total Quality Control) y aclaran que todavía no tienen una definición general aceptada⁵. Como quiera que sea, el doctor Ishikawa no tiene una receta como es común en los autores estadounidenses; no es partidario de la teoría y prefiere los consejos prácticos. Incluso, piensa que en Japón, el haber utilizado en 1950, herramientas estadísticas con demasiado énfasis trajo problemas, por lo que en 1950 llamaron al doctor Jurán, quién enfocó sus ideas más a la dirección y a la gerencia, para que entendieran el papel que desempeñan en el apoyo y promoción de la calidad y vieran el control total de la calidad (CCT) como una herramienta.

Control de Calidad.

El control de calidad y su realización requieren prestar una atención especial a varios factores⁶:

⁵Juse, oct., 1987. Conferencia Internacional de Control de Calidad.

⁶Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control? The Japanese Way, traducido al inglés por David J. Lu (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985).

- Satisfacer los verdaderos requerimientos de los clientes.
- Considere no sólo la calidad del producto sino la calidad del trabajo, del servicio, de las personas y del sistema.
- Tiene que existir el control de costos y de producción.
- Tienen que existir cifras sobre la cantidad de producción, defectos, rechazos y productos reeleborados.
- Es necesario exponer los defectos ocultos o latentes.
- Utilice la estadística y control del proceso para reducir la variabilidad.

El Control de Calidad Total.

El control de calidad total significa que todos aprenden control de calidad, no sólo unos pocos profesionales. No hay ningún departamento de control de calidad con un especialista asignado a cada departamento. En la calidad, la especialización es obsoleta; los ejecutivos de línea y el personal dominan la acción y las decisiones. Debe existir trabajo en equipo en todos los departamentos, grupos y empleados. La educación masiva en calidad tiende a debilitar la disposición de los empleados.

El control de calidad total alcanza a toda la compañía, es gestión con hechos, pone a la calidad en primer lugar, combina la acción con el conocimiento, está orientado al cliente, se basa en una visión a largo plazo y utiliza las habilidades de los empleados. Hay que hacer uso de las funciones cruzadas de gestión. Esto se lleva a la práctica mediante comités de función cruzados, que son comités de directivos de alto rango con un nivel permanente. Sus funciones incluyen asegurar la calidad, el control de costos, de cantidad y de personal. Las fuerzas de trabajo y los comités de proyectos operan bajo estos comités ejecutivos.

Círculos de Calidad.

Al principio, el propósito de los grupos o círculos de control de calidad era la educación en las técnicas y herramientas del control de calidad. Era más fácil enseñar a los capataces y empleados en grupo que intentar enseñarles individualmente.

Un círculo de calidad funciona siguiendo estos pasos:

- Se elige un tema, meta o área de estudio.
- Se dan razones por las que se ha elegido ese tema u objetivo en concreto.
- Considere la situación actual.
- Analice -busque las causas.
- Determine y tome medidas correctivas.
- Evalúe los resultados.
- Prevenga el que se repitan, estandaricen; prevenga los errores.
- Considere los problemas restantes y planifique el futuro.

Existe más de un peligro en el acercamiento erróneo a la estadística. Con un conocimiento superficial de la estadística más elemental, el cumplimiento será lento y deficiente. Existe el peligro de una mala práctica, porque no se hace énfasis en lo que son datos de buena calidad y en lo que no lo son. El círculo está a un nivel de gestión muy bajo y se restringe a problemas inmediatos en el lugar de trabajo. En muchos aspectos, el círculo de calidad puede llegar a ser una **barrera** para la mejora de la calidad porque todo mundo se sentirá satisfecho de su éxito a u nivel muy elemental.

TOM PETERS Y LA CALIDAD.

Tom Peters ha descubierto la vital importancia de la calidad y la necesidad de un programa continuo de doce puntos⁷. Existe una necesidad inmediata de una revolución de mejora de la calidad para alcanzar a la competencia, especialmente a la extranjera. Esto significa proveerse de bienes y servicios de la máxima calidad para satisfacer las percepciones de los clientes, tanto a los individuales como a las organizaciones.

Peters describe cuatro descubrimientos de su observación y estudios:

- * Los clientes pagarán por más por una calidad mejor.
- * Firmas que facilitan esta calidad prosperan.
- * Los trabajadores quieren la oportunidad de dar una calidad superior.
- * No hay un producto que tenga primacía segura en calidad.

Los Doce Puntos de Peters.

- 1.- La dirección tiene que estar intensamente comprometida con la calidad.
- 2.- Tiene que haber un plan guía, seguir los planes de Crosby, Jurán u otro.
- 3.- La calidad se aprecia en la compilación de datos.
- 4.- Se reconocen las ideas y cumplimiento de la calidad y se les presta una recompensa adecuada.
- 5.- Todo el mundo está capacitado en las técnicas estadísticas para el cálculo de la calidad.

⁷Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Knopf, 1987), pp. 70-81.

- 6.- La calidad se realiza tanto por equipos inter e intradepartamentales.
- 7.- Las ideas y proyectos de calidad pueden conllevar un simple problema -no tienen que ser ni grandes ni tampoco incidir en toda la compañía.
- 8.- Se enfatiza la calidad en todas las ocasiones.
- 9.- Existe una estructura de organización paralela que se concentra en la calidad.
- 10.- La calidad implica a todos-directivos, empleados, clientes y vendedores.
- 11.- Mediante la eliminación de la mala calidad se eliminan costos.
- 12.- Un programa de control de calidad ha de ser continuo.

No hay nada nuevo en estos doce puntos que no haya sido incluido en los programas de mejora de calidad propuestos por otros expertos. Peters sin embargo, hace la verdadera contribución al llamar la atención de una audiencia mayor.

Implicaciones para los Servicios.

Ya hemos mencionado los cambios, modificaciones y audiciones que habría que hacer a estos planes para poderlos aplicar a un programa de mejora de calidad en los servicios. Hemos enfatizado que, aunque desarrollar un programa es importante, es poco efectivo a menos que se interprete y lleva a la práctica de una manera adecuada. Es mucho más fácil hablar de un plan que llevarlo a la práctica. Esto es doblemente verdad en las empresas de servicios, donde el concepto de calidad se malinterpreta o se ignora, y donde la calidad no es tan fácil de controlar como las dimensiones de un producto físico.

REINGENIERIA

- DETERMINAR LO QUE DEBE HACER UNA COMPAÑIA.
- COMO DEBE HACERLO.
- OLVIDAR LO QUE ES.
- CONCENTRARSE EN LO QUE DEBE HACER.

Reingeniería.

Es la revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio, calidad y rapidez.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. La manera de eliminar la burocracia y aplanar la organización es rediseñar los procesos de manera que no estén **fragmentados**. La **reingeniería** busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino desartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. Implica un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Para evitar los pases laterales se organiza un equipo de caso, un grupo de personas que entre ellos reúnan todas las destrezas necesarias para atender una solicitud de gestión.

Comprensión Vertical.

Comprensión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en el que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después.

Un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse en los casos para los cuales es apropiado. No hay casos especiales ni excepciones. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso. La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control.

La conciliación.

La minimización se logra disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación. Un gerente de caso ofrece un sólo punto de contacto. Este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales. Individuos que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece, los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Losabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en la de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Casi todos los conocimientos de la organización se transforman.

Unidades de Trabajo.

Las unidades de trabajo cambian de departamentos funcionales a equipos de proceso. Los equipos de proceso son un grupo de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional. El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado. A los trabajadores de equipos de proceso se les permite, y se les exige, que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones, deciden

cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo (dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización).

La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a **educación**. La educación aumenta su perspicacia y la comprensión y les enseña el "porqué". El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.

• **Criterios de ascenso.**

Los criterios de ascenso cambian de rendimiento a habilidad. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio no una recompensa.

Estructura y valores organizacionales.

Los valores cambian de proteccionistas a productivos. Exige que los empleados creen profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes. Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores. Los gerentes que destinar ahora menos tiempo a mantener moviéndose las hojas de papel a través de los departamentos y más tiempo a ayudar a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente. Necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros.

Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.

Cuando se rediseñan los procesos de negocios de una compañía, se cambia prácticamente TODO en ella, porque todos estos aspectos: personal, oficios, administración y valores, están vinculados entre sí.

Aprender a pensar por inducción. Pensar en forma inductiva: la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y enseguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen. La Reingeniería a diferencia de la automatización, es **INNOVACION**. Es explotar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas.

A las necesidades, lo mismo que a las aspiraciones, les da forma lo que la gente entiende que es posible. La tecnología trascendental hace factibles actividades y actos con que la gente no sueña todavía. El poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar; es decir, **REDISEÑAR**.

¿Quién va a rediseñar?

El líder nombra al dueño del procesos, quien reúne al equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los auspicios del comité directivo.

Control y Administración de Activos Fijos.

1.- Se deberá entender el proceso actual. Que es lo que hace, como lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Conocer desde la orden de adquisición o construcción hasta su uso o puesta en operación y en su caso hasta su desecho o venta. (Altas, requisitos legales, contables fiscales, etc.). Actualmente están separadas y diluidas las responsabilidades y actividades por lo que no hay un control completo. Visualizar un proceso total que los cubra.

2.- Se deberá considerar a dónde se quiere llegar, cuáles necesidades de información de nuestras autoridades y cómo la desea ver, es decir fijar el objetivo a alcanzar. Puede ser parte del objetivo:

- a) Información oportuna, clara, concisa, confiable y veraz.
- b) Analítica en su origen y de fácil acceso a través de procesos simplificados.
- c) Con responsabilidad directa del personal a cargo del proceso. Autonomía de decisiones.
- d) Capacitación continua del personal.
- e) Apoyo en un sistema flexible que siga creciendo todo el tiempo.

¿Por qué Caminamos a la Reingeniería de Nuestros Procesos?⁸

Las empresas interesadas en el rediseño de sus procesos para un mejor y definitivo servicio al cliente, requieren de algunos pasos, cuatro en total, que se enlistan a continuación:

1.- ¿Dónde deben darse los cambios en su empresa?

- En cuanto al desarrollo de productos y servicios: Antes el éxito era hacer lo que siempre se hizo y hacerlo mucho; hoy hay que hacerlo pero con **CALIDAD**.

- El éxito era cubrir las necesidades individuales, del jefe y de los accionistas, hoy las necesidades de los **clientes** son las más importantes.

- En cuanto a la calidad: En las empresas la calidad era determinada por el productor, hoy: Es alcanzar las expectativas del cliente; hacer lo adecuado correctamente a la primera; la calidad significa sistemas simplificados.

2.-Las Paradojas que Previenen a las Organizaciones de Funcionar Efectivamente:

- Deseo de estabilidad: Muchas compañías aún tienen sólidos procedimientos para la reducción de riesgo y mantenimiento de la estabilidad que no les permiten la investigación con miras a nuevos horizontes productivos.

- Un alto razonamiento en la toma de decisión: Aún se tiene a las empresas como organizaciones centradas y con estructuras a base de bloques que son lentas de responder a las demandas de los clientes externos e internos.

⁸Ing. Alejandro Castañeda G. Master en comunicación en la Universidad de Arte de Florencia y Consultor de servicios a clientes y telemarketing.

3.- El Arreglo de la Organización y Funciones: Antes la noción de la "era industrial" de que "grande es mejor", hoy lo que importa es crear una estructura que refleje los **valores** y la **habilidad de servir a los clientes**. El trabajador no debe creer que los gerentes y directivos saben más; es una etapa de autoestima y desarrollo personal. Deben existir organizaciones de jerarquía horizontal y delegación de autoridad.

4.- La Empresa en la Era de la Paradoja:

- La empresa exitosa: La empresa, sí es exitosa, funciona en gran parte porque es lo que todos queremos que sea. "Queremos poseer nuestro propio trabajo, pero queremos trabajar dentro de una estructura. Necesitamos saber que se espera de nosotros pero tener la discrecionalidad de hacerlo a nuestro modo"⁹

BENCHMARKING.

Desde hace unos meses, un nuevo modelo administrativo llamado BENCHMARKING (Reingeniería de Negocios) ha cobrado popularidad en nuestro país. Sin embargo no existe un conocimiento apropiado ni suficiente. Debemos empeñar por que las doctrinas de calidad y otras que sean adecuadas a nuestra organización y diseminarlas a lo largo y ancho de ésta.

El Benchmarking consiste en que las empresas deben volver a empezar **arrancando de cero** porque casi todo está equivocado. Lo podemos definir como **copia inteligente**; es decir, copiar lo mejor para superarlo y, entonces, convertirlo en lo mejor de lo mejor. El benchmarking puede realizarse en tres diferentes niveles: interno, competitivo y funcional.

La reingeniería reúne dentro de su metodología un poco de las diferentes corrientes de la administración, pero su gran aporte que da a la búsqueda de una "herramienta tecnológica poderosa", a partir de la cual se rediseña la organización.

⁹Charles Handy. "The Age of Paradox".

Esta herramienta tecnológica poderosa permite romper con el paradigma vigente e iniciar uno nuevo, Esto da oportunidad a las organizaciones pequeñas de convertirse en líderes, o en el caso de la crisis, poder **sobrevivir**. Este aporte de la reingeniería de negocios abre grandes posibilidades para las empresas mexicanas, ya que el descubrimiento de esta herramienta se basa en la **creatividad y en la innovación**.

Un instrumento poderoso para la creatividad y la innovación es, sin duda, el BENCHMARKING. Los tres niveles mencionados en los que se puede realizar son:

Interno: Tiene como objetivo identificar la forma y los estándares de desarrollo interno de una organización. Es aquí dónde debe empezar el benchmarking, porque al revisar la forma en que hacemos las cosas dentro de una organización, ayuda a conocer los procesos propios, situación indispensable para compararse con los competidores.

Competitivo: Estudia los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia. Se deben conocer las fortalezas y debilidades del competidor para hacer una comparación con las propias y elaborar una estrategia que nos de ventajas competitivas a corto y mediano plazo¹⁰.

Funcional: Identifica información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de cualquier negocio, aunque no sea su competidor directo. Es decir, busca las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia. Podemos citar como ejemplo: Copiar al líder de ventas de hamburguesas y marketing como es "Mc.Donald's. Debemos copiar que es lo que le dió el éxito a esta empresa, independientemente de sí somos o no empresa de hamburguesas y alimentos. Debemos adaptar las estrategias de empresas exitosas a las necesidades y estructura propias. Así también, Una empresa automotriz puede copiar inteligentemente lo que está haciendfo **American Express** en lo relacionado con la atención al cliente.

¹⁰Michael Porter. "Ventaja competitiva".1992.

Métodos que se utilizan en Benchmarking.

* La compra del producto y utilización de los servicios de la competencia para revisar sus partes, forma de ensamblado, materia prima, etc.

* Escuchar a los clientes y proveedores.

* Ampliar las lecturas de libros, revistas, periódicos, folletos, etc., para mantenerse actualizado sobre lo que se está realizando en otras organizaciones y prever acciones que suavicen los cambios.

* Contratar personal de otras empresas, que conozcan los procesos de otras organizaciones.

* Contratar los servicios de consultores, ya que ellos tienen una visión más amplia sobre el mundo de los negocios.

Se puede decir, entonces, que el benchmarking es una herramienta que ayuda a las empresas **con pocos recursos** a desarrollarse rápidamente. La clave de todo esto es permanecer a la vanguardia de los cambios dentro de este ambiente turbulento e impredecible en el cual sólo es posible sobrevivir manteniéndose informados y con educación continua. Después de ser competitivos, sigue el ser **creativos e innovadores**.

CAPITULO III
ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL EN
MEXICO.

CAPITULO 3

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO

El movimiento hacia la calidad total arranca en México casi a la par de cuando se toma conciencia de que el esquema de desarrollo con base en un proteccionismo prolongado en tiempo y en profundidad no es el adecuado para el país; y cuando se considera que para que los mexicanos tengamos un mejor nivel de vida necesitamos de la apertura como esquema estratégico de desarrollo cuantitativo y cualitativo, en ese orden. Esto se empieza a desarrollar a principios de los ochentas y la idea de calidad total empieza a cuajar a mediados de los ochentas.

Con la apertura del país al exterior (TLC), lo que estamos enfrentando es un mercado de tales características que es necesario que estemos en condiciones de competir eficazmente o nuestros problemas se agravarán seriamente.

De esto se desprende que la calidad/productividad como sistema total aplicado en las organizaciones mexicanas puede ser una alternativa útil para enfrentar dichas crisis.

Varias empresas en México, pocas por desgracia, han explorado este camino, y después de los tropiezos naturales han empezado a obtener impresionantes resultados gracias a la adaptación de la tecnología, la capacitación masiva de su personal, el apoyo directivo y, sobre todo, debido a una tenacidad y perseverancia a toda prueba.

Se tiene el convencimiento de que la calidad total esta tomando aspectos de prioridad nacional, aunque no de una manera generalizada y global. Los principales dirigentes del país en materia de gobierno, industria, comercio y servicios están convencidos de que, si no se opta por una mejoría profunda, que realmente este enfocada ala satisfacción de aquellos a los que se sirve, el camino no va a llevarnos muy lejos.

El convencimiento inicial no a costado mucho trabajo. Pero lo que se requiere es constancia y perseverancia en los procesos, las ideas, el ejemplo y la congruencia, y eso lleva tiempo.

*"Los procesos de calidad total que he conocido de cerca tienen un impulso muy fuerte en su primer etapa, cuando se trata de entender el concepto y vender la idea a todo el personal."***Nota**

Los promotores de la calidad total en México los hay en todas las ramas; pero dentro de los primeros se encuentra el ramo industrial, puesto que fue de los primeros en abrirse hacia la competencia externa, debido a que fue el primero que requirió de esta concepción. Tal vez sea donde más ejemplos vemos hoy de calidad total (condumex)², pero los hay en otros lados: en los servicios y en el mismo sector gubernamental. Por ejemplo diversas entidades gubernamentales, tanto secretarías de Estado como organismos paraestatales, han participado en el Premio Nacional de Calidad (PNC).

Es así que el papel que deben desempeñar los distintos sectores de la sociedad mexicana (gobierno, empresarios, trabajadores, sociedad civil), representados por el dirigente de cada organización, el cual debe de diseñar e impulsar el proceso, mantenerlo y alentarlos. En esto hay un gran problema: el esquema del líder mexicano está cambiando radicalmente. Los atributos que lo caracterizaban anteriormente (en el estilo de dirección "X" de jefe duro-tradicional) están lejos de ser lo que se necesita de ellos, (dirigentes con estilo de dirección "Y") principalmente congruentes, que apoyen y sean participativos. Debido a que en el líder reside la principal responsabilidad de lograr un cambio hacia la calidad total, entendida ésta como un proceso permanente, sistemático y organizado, de superación continua en beneficio de aquéllos a los que se sirve para dejarlos plenamente satisfechos.

La misma apertura se hace cargo de esto; pero se insiste en que la participación personal del director general de la empresa (líder), debido a que se requiere por lo menos un par de años - depende del tamaño de la empresa, su cultura y sus recursos- para romper la inercia y empezar a ver los resultados.

¡Y en dos años pueden pasar muchas cosas que hagan abortar el arranque! Sólo él puede garantizar que pase lo que pase, el arranque del nuevo sistema de mejoramiento de la calidad, no se interrumpirá.

Con la enorme competencia que ya existe, no hay otra salida que la de buscar dar buenos productos o servicios a la clientela; y aquéllos que logren instaurar el proceso en sus organizaciones en primer lugar serán los que triunfarán. De lo que se trata es de acelerar el cambio en beneficio de las organizaciones mexicanas para que no sean otras las que vengán a suplantar sus actividades.

"LOS PRINCIPALES OBSTACULOS PARA EL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD EN MEXICO"

"Paternalismo del Estado (economía cerrada)"

México ha sido fruto de largos períodos de paternalismo por parte de la Iglesia y del Estado, y hemos estado acostumbrados a que, para lograr las cosas, tenemos que quedar bien arriba, con los jefes. Es lo único por lo que nos preocupamos. El nuevo esquema implica más bien un auténtico interés por dejar satisfechos a los que servimos, a nuestra clientela. Este es el gran cambio. El tiempo y las necesidades se están haciendo cargo de transformar las actitudes. Grandes promotores de éste cambio son el Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC), y la Globalización Económica.

En donde México al abrir sus fronteras deberá cambiar su mentalidad del "ahí se va", por la de una nueva mentalidad enfocada hacia lo bien hecho y lo bien servido. Lograr que todos y cada uno de los que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo; para llegar a hacerlo bien, siempre desde la primera vez, en un clima de cordialidad y satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar. Creando el orgullo de trabajar en una organización exitosa, comprometida y responsable.

Este esquema implica una visión de largo plazo y sólo las empresas que tengan esta visión permanecerán.

"Liderazgo ineficiente y trabajo en equipo nulo"

Tradicionalmente nos hemos distinguido ante el mundo por acciones individuales: el arquitecto, el boxeador, el de la caminata, el clavadista, pero casi no lo hemos hecho por acciones de conjunto, en equipo. Para aprender a trabajar en equipo debemos de aprender de nuestras propias lecciones y experiencias, tenemos que ver cómo el trabajo en equipo y la capacidad gerencial en otros países y en otros esquemas tienen éxito, pero que mejor ejemplo que los logros de casa; estos hay que señalarlos y aprender de ellos continuamente. Por muchos años los mexicanos no hemos estado dispuestos a aceptar el triunfo de nuestros compatriotas, y apenas alguien comienza a sobresalir, empezamos a buscarle defectos, y lo derrumbamos. Nuestra mentalidad debe cambiar; que nos de gusto el éxito de los nuestros. Esto habla de un gran reto para el liderazgo mexicano, en donde la necesidad y la competencia, la motivación y la

superación, el afán de logro, el reto ante la competencia, el deseo de superación, van a ser los elementos que permitirán que cambie la idea de liderazgo que existe actualmente.

Para poder hablar de un liderazgo efectivo se requiere conjuntar de manera integral tres tipos de autoridades: la jerárquica, la profesional y la moral.

"Actitud inflexible en el sector laboral"

La actitud del sector laboral ante la calidad total, necesita de un liderazgo serio y congruente, en donde haya una participación entusiasta. Se han dado casos en el que la participación de los sindicatos en el esquema de calidad total ha sido sorprendente, convencidos de que a fin de cuentas es un beneficio para ellos. Y no al final del proceso: desde un principio. Porque si se hace participe al empleado, sindicalizado o no, en el diseño del trabajo, en estar involucrado al proceso, tendrá la mejor herramienta de competencia y de superación.

El sindicalismo mexicano está inmerso en un proceso de cambio y de revisión de los valores que lo sustentan, pero no debe aferrarse a sus posiciones como *modus vivendi*.

Se debe tratar de que la calidad y no la mano de obra barata y abundante, se convierta en una ventaja competitiva de México. Una buena mano de obra a la larga tiene que ser bien remunerada, y para ello es de vital importancia que se recupere el poder adquisitivo de los trabajadores, el cual se ha venido deteriorando, aún más, por el desquebrajamiento de la economía mexicana, y se ha convertido en una necesidad, que se modifique la Ley Federal del Trabajo, para que se empareje a la de los otros países, para poder emparejar el nivel de vida de los trabajadores mexicanos.

Las ventajas competitivas son la calidad y el costo "(los países que están comprometidos con ella, siguen incrementando sus exportaciones de una manera significativa"**4. nota**

Como ejemplo podemos mencionar a los países asiáticos y algunos europeos: la calidad es su principal herramienta competitiva, entendida como la plena satisfacción de aquéllos a los que sirven, ya sea con productos o con servicios.

Pero para que se desarrollen estos procesos es necesario que se de una modificación en la legislación laboral, para que fomenten estos esquemas en beneficio de todos. No es deseable lograr esquemas de calidad total a pesar de la ley, sino gracias a ella.

MEDIDAS PARA FOMENTAR LA CULTURA DE LA CALIDAD EN MEXICO

Actualmente México atraviesa una etapa de apertura comercial iniciada a principios de los ochentas cuando ingreso al Tratado General sobre Aranceles y Comercio (GATT), ampliando la apertura de nuestras fronteras al mercado mundial. Desde entonces México ha tenido que adaptarse a los esquemas de comercialización, obligando a las empresas a que definan, mantengan y, en muchos casos, modifiquen los niveles de calidad de los bienes y servicios que ofrecen para hacerlos atractivos y competitivos en el mercado mundial.

Con la firma de el Tratado de Libre Comercio (TLC), México se vió golpeado por esta apertura de sus fronteras al comercio internacional; en donde la calidad es el factor fundamental de comercialización, ya que, para ganar mercados y conservar los que se tienen, es necesario tener una cultura de Calidad Total en todos los sistemas de cualquier organización, en donde el cliente es el factor fundamental de existencia de la empresa y de sus productos.

La crisis de finales de 1994 y principios de 1995 ha dificultado la implantación de la cultura de Calidad Total en muchas empresas, principalmente por los altos costos, en los cuales se necesitan invertir para introducir la cultura dentro de las organizaciones, así como la necesidad

de recortar personal para disminuir costos, y debido a esto, se ha reducido la inversión en capacitación y desarrollo en el sector laboral.

Es por estas situaciones que para poder desarrollar la Cultura de Calidad Total en México se necesita del desarrollo de los siguientes factores que permitan desarrollar esta cultura de excelencia en todas las organizaciones mexicanas, para el beneficio general de toda la sociedad, sin descuidar ni denigrar el respeto por nuestra cultura y tradición.

"El Gobierno como promotor de la calidad"

El gobierno debe ser promotor, punta de lanza, pero la calidad no es algo que el gobierno, por sí mismo pueda lograr.

Lo que el gobierno tiene que crear, emulando un poco al modelo japonés, es la mística de que haya un propósito nacional de buscar la salida.

La calidad es algo que debe de estar incorporado en todas las actividades productivas. *"El esfuerzo primordial tienen que realizarlo las empresas"*³ (Sánchez Ugarte Fernando SECOFI)

El gobierno ha promovido la creación de dos instrumentos para fomentar el desarrollo de la calidad.

Premio Nacional de Calidad

Uno es el **Premio Nacional de Calidad (PNC)**, el cual crea dos alicientes: el primero, que la empresa que hizo el esfuerzo se le da un reconocimiento público. Este no sólo es un mérito y un honor; también es algo que tiene un valor económico. El hecho de que una empresa se le distinga como acreedora al **PNC** refleja que es una buena empresa; se le avala y se le da un

sello; a la vez estimula a que otras empresas emulen o traten de seguir los pasos de las empresas que han sido ganadoras del premio.

En el **PNC** el gobierno actúa como autoridad para darle una mayor formalidad al reconocimiento, pero no es el que lo otorga.

El proceso de evaluación lo realizan personas especialistas en materia de calidad que trabajan en empresas privadas. Es un esfuerzo en donde ha habido una coordinación total entre el sector privado y el sector público.

El Premio Nacional de Calidad está estrechamente relacionado en su conceptualización con el premio Malcom Baldrige de EUA. En donde la distinción fundamental es que, el premio mexicano agraga una categoría , la de efectos en el entorno.

Normas de Calidad (NOM CC/ISO 9000)

El otro instrumento son las normas de calidad **NOM CC**, equivalentes al **ISO 9000**. Que es una guía sobre los aspectos técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de productos o servicios, en todas las etapas del **proceso de calidad**, desde la detección de una necesidad hasta la satisfacción del cliente.

La **ISO 9000** considera como los objetivos de la empresa ofrecer productos o servicios que satisfagan no sólo bien definidas necesidades y expectativas del cliente o público, sino también reglamentos y otros requisitos de la sociedad a la que sirve. *"Y todo ello sin descuidar lo que es la razón de ser de la empresa: producir a precios competitivos y con costos que rindan una utilidad razonable"*. cita (Zuccoloto M., Héctor. "Calidad Total aquí y ahora la Estrategia")

Si una empresa cumple la norma de calidad, se le reconoce internacionalmente, porque esta norma es equiparable a los estándares internacionales. En muchos lugares del mundo, para que una empresa pueda participar en licitaciones públicas o exportar ciertos productos, se le exige que cumpla con la **ISO 9000**, y en México no es la excepción.

Actualmente existen más de 5,500 normas oficiales mexicanas, y se busca promover aún más la actividad de normalización, puesto que las normas son parámetros para medir la calidad.

La norma es algo que se vuelve cada vez más importante, especialmente si se quiere participar en el comercio internacional.

Cada país está exigiendo que, cuando un producto se importe, cumpla con un mínimo de requerimientos en materia ambiental, de seguridad para el que lo consume, de información, etc. La normalización es un instrumento que ayuda a las empresas a lograr la calidad. *"La norma en realidad es como una receta. Si usted hace un pastel, ve el recetario y ahí lee lo que hay que hacer"* (Dr. Sánchez Ugarte Fernando; Subsecretario de Industria e Inversión Extranjera de la SECOFI. Revista EXPANSION p.33)

METODOLOGIA PARA LA INSTRUMENTACION CULTURAL DE LA FILOSOFIA DE CALIDAD TOTAL

"Las 10 Prácticas Gerenciales"

PG 1 Usar refuerzos positivos para reconocer y estimular conductas deseadas.

PG 2 Preguntar y ofrecer ayuda para que los colaboradores puedan hacer su trabajo cada vez mejor.

PG 3 Solicitar opiniones e información antes de tomar decisiones.

PG 4 Realizar juntas, efectivas, regulares y provechosas.

PG 5 Mantener informados a los colaboradores y compartir la visión empresarial.

PG 6 Actuar oportunamente ante las inquietudes, necesidades y sugerencias de los colaboradores.

PG 7 Mantener un adecuado control administrativo de las operaciones.

PG 8 Delegar consistentemente, con propiedad y buen criterio.

PG 9 Tratar con dignidad y respeto a todos los colaboradores.

PG 10 Mostrar evidencia de un activo compromiso con el concepto de Calidad Total.

Detras de todas las Prácticas Gerenciales hay un componenete motivacional y un componente estratégico.

MOTIVACION

El proceso de desarrollar en las personas la resolución y decisión de hacer cosas por sí mismos (en beneficio del grupo) sin la intervención, el refuerzo o la supervisión constante de otros.

"JERARQUIZACION DE NECESIDADES ABRAHAM MASLOW"

HIGIENE Y ECONOMIA BASICA

Vivienda. alimentación. vestido, abrigo, educación

AUTOREALIZACION

Satisfacción personal

ESTIMA

Merecer el respeto y consideración de los demás

ACEPTACION SOCIAL

Amistad, asociación, amor,

sentido de pertenecer, socialización

SEGURIDAD

Protección, seguridad en el trabajo,

pensiones, seguridad personal, seguros

"LOS FOCOS DE MOTIVACION SEGUN McCLELLAND"

Toda persona tiene un foco motivador fundamental:

* **LOGROS**

* **AFECTOS**

* **PODERE INFLUENCIA**

Siempre uno de estos focos motivadores o la combinación de dos de ellos influyen en forma primaria en la actitud personal.

Nunca los tres ejercen la misma influencia motivadora.

PRACTICA GERENCIAL No 1

Usar refuerzos positivos para reconocer y estimular las conductas deseadas.

- * Muchos problemas de la organización tienen un componente motivacional.
- * El uso de refuerzos positivos crea un clima positivo para asumir responsabilidades.
- * Un refuerzo positivo es una acción del Gerente que ocurre inmediatamente después de una acción positiva del colaborador.
- * Es una acción del Gerente que el colaborador percibe como agradable.
- * Puede ser tangible o intangible.
- * Debe ser fácil de otorgar, económico, controlable y de posible uso frecuente.

"Refuerzos positivos que el Gerente puede utilizar para estimular a sus colaboradores para que repitan conductas deseadas"

1. Carta de felicitación por una acción meritoria.
2. Halago verbal, frente a los compañeros o en privado.
3. Permitir al colaborador escoger nuevas tareas.
4. Escribir un reporte de reconocimiento con copia al expediente del empleado.
5. Otorgar un día adicional de vacaciones.
6. Comentar efusivamente la buena conducta en presencia del colaborador.
7. Transferencia a una labor más interesante.
8. Permitir salir más temprano.
9. Entrenamiento para un mejor trabajo en funciones.
10. Dar las gracias, una sonrisa, etc.
11. Nota personal o llamada telefónica.

12. Promociones.
13. Bonos económicos.
14. Placas, trofeos, diplomas, etc.
15. Cualquier premio de cierto valor económico.

PRACTICA GERENCIAL No 2

Preguntar y ofrecer ayuda para que los colaboradores puedan hacer su trabajo mejor.

- * El gerente no espera que le pidan ayuda se anticipa a ofrecerla.
- * El gerente se debe de hacer visible en el área de trabajo de sus colaboradores.
- * El gerente debe de desarrollar una imagen de accesibilidad.
- * El gerente se debe de ver como un servidor de sus colaboradores y no al revés.
- * El gerente debe de aprender a escuchar.
- * El gerente debe de eliminar o adaptar los símbolos del poder.
- * El gerente debe de preguntar explícitamente de que forma puede ayudar.

PRACTICA GERENCIAL No 3

Solicitar opiniones e información antes de tomar decisiones.

Posibilidades en el proceso de Toma de Decisiones.

- * El gerente toma su decisión y la anuncia.
- * El gerente "vende" la decisión.
- * El gerente presenta ideas e invita al diálogo.
- * El gerente toma su decisión, pero sujeta a cambio.
- * El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias y decide.

- * El gerente define parámetros e invita al grupo a decidir.
- * El gerente permite al grupo que tome las decisiones dentro de amplios límites.

Las circunstancias son las que determinan la posición adecuada dentro de la gama de alternativas, cada gerente o la Alta Dirección deberán de analizar la opción más adecuada con respecto a la Toma de Decisiones que se debe de desarrollar, y mediante la información adicional se contribuirá a mejoras en la posibilidad que se ha sido seleccionada.

Las decisiones debén de bajarse hasta el nivel más básico de Gerencia, el más cercano posible a los que habrán de instrumentarlas.

"Ideas para aumentar la participación de los colaboradores en el proceso de Tomar Decisiones"

- * Se debe de empezar por reconocer que las opiniones de los colaboradores van a conducir a mejoras en los procesos.
- * El gerente debe de reconocer que al solicitar opiniones no pierde autoridad.
- * Se deben de utilizar reuniones formales y tormentas de ideas para poder obtener opiniones acertadas de los colaboradores.
- * El gerente debe de evitar la mentalidad negativa y defensiva.
- * El gernte debe de reforzar la expresión de ideas cuando ocurran.
- * Las ideas poco prácticas se deben tratar con tacto, para que no se malogre la presentación de ideas en futuras ocasiones.
- * Paea recibir ideas de los colaboradores el gerente debe de invertir su tiempo.

PRACTICA GERENCIAL No 4

Realizar juntas efectivas, regulares y provechosas.

- * Los colaboradores deben de percibirse a sí mismos como parte de un equipo.
- * Una buena junta o reunión no se improvisa.
- * Se debe de ser explícito en cuanto a propósito y naturaleza de la reunión.
- * Los participantes no podrán prepararse si no reciben la Agenda con suficiente anticipación.
- * Los puntos en la agenda pueden ser urgentes, importantes o ambos.
- * Se deben de estructurar bien las reuniones.
- * Las reuniones se deben de usar como escenario para el ejercicio de las otras Prácticas Gerenciales.
- * Una buena junta o reunión merece un buen resumen.

PRACTICA GERENCIAL No 5

Mantener informados a los colaboradores y compartir la visión Empresarial.

- * Se debe de buscar el tiempo para informar oportunamente a los colaboradores sobre cambios en las políticas o procedimientos.
- * Se quiere un sentido de pertenencia cuando se sabe lo que está pasando.
- * Los colaboradores deben de saber mucho más de lo que específicamente necesitan para hacer su trabajo.
- * Los buenos gerentes interpretan los hechos a su gente.
- * La información genera autoridad y los colaboradores necesitan gozar legítimamente de autoridad.
- * Los colaboradores necesitan saber por qué y para que se hacen las cosas.

* Solamente sabiendo hacia donde van podrán los colaboradores contribuir al destino de la organización.

PRACTICA GERENCIAL No 6

Actuar oportunamente ante las inquietudes, necesidades y sugerencias de los colaboradores.

- * El gerente debe de romper todas las barreras que impiden dar respuestas oportunas.
- * El gerente no se debe de intimidar por preguntas para las cuales no encuentra respuesta.
- * El gerente debe de reforzar a aquellos colaboradores que hacen preguntas e identifican problemas.
- * Debe de criticar sugerencias que no sean prácticas.
- * El gerente debe de acreditar a quien se lo merece.
- * Se deben considerar importantes aquellas cosas que son importantes para los colaboradores.
- * La falta de retroalimentación conlleva desperdicios e inefectividad en los procesos.

PARACTICA GERENCIAL No 7

Mantener un adecuado control administrativo de las operaciones.

Un proceso está bajo control administrativo cuando estos elementos están presentes:

- a) **Objetivos.-** Son las cosas específicas y medibles que se quieren lograr.
- b) **Planes.-** Flujo de tareas, recursos necesarios y fechas para tenerlas concluidas.
- c) **Medición.-** Observación sistemática y regular de indicadores cuantitativos.

d) Seguimiento.- Acciones a tomar como resultado de las observaciones antes mencionadas.

En sentido operativo, una buena gerencia implica enfocar y apoyar a los colaboradores a establecer y utilizar estos elementos.

Un control deficiente ocasiona pobres condiciones de trabajo y un desempeño inconsistente.

PRACTICA GERENCIAL No 8

Delegar consistentemente con propiedad y buen criterio.

La delegación debe de estar basada en:

- Madurez Psicológica. El colaborador quiere hacerlo.
- Madurez de trabajo. El colaborador sabe hacerlo.

Quiere y no puede CAPACITACION	Puede y no quiere DELEGACION
No puede y no quiere REUBICACION	Puede y no quiere MOTIVACION

La responsabilidad de motivar y capacitar descansa en los hombros del gerente.

Retro-aconsejar y micro-administrar a los colaboradores ocasiona seguridad y escapismo a la hora de tomar las decisiones.

El gerente debe tener sensibilidad al delegar y el autocontrol necesario para no inmiscuirse en el trabajo delegado.

PRACTICA GERENCIAL No 9

Tratar con dignidad y respeto a todos los colaboradores

- * El respeto se demuestra con la regla de oro: donde cuando y como lo decimos.
- * El lenguaje somático y las circunstancias son parte del lenguaje hablado.
- * En un ambiente jerárquico, cualquier nivel puede impunemente faltarle al respeto al nivel inferior.
- * Las faltas de respeto son ocasionadas por fatuidad o por frustraciones y mal humor.
- * La percepción válida sobre si ha habido respeto o falta de respeto esta en quien recibe el trato.
- * El gerente debe pedirle a su gente que haga las cosas no debe exigirle que las hagan.
- * La autoestima es básica para todo pequeño empresario.
- * La retroalimentación debe de ser centrada en: los patrones de conducta en lugar de las personas.

Las observaciones y no las deducciones.

PRACTICA GERENCIAL No 10

Mostrar evidencia de un activo compromiso con el concepto de Calidad Total.

- * Intención, realidad y percepción son tres perspectivas diferentes.
- * Pocas cosas son más irresistibles que el impacto de un buen trabajo.
- * El más común de los obstáculos en Calidad Total aquellos gerentes que comienzan a decir las cosas correctas, pero continúan haciendo las cosas incorrectas.

- * El compromiso se demuestrará con acción. No basta con decir las cosas correctas. Hay que ponerlas en práctica.
- * Tanto palabras como acciones (o la ausencia de ambas) constituyen señales de que los colaboradores interpretan.
- * Es la actitud del gerente la que contagia a toda la organización con el compromiso de lograr la Calidad Total.

"Creación de una nueva Cultura Organizacional (filosofía)"

El movimiento hacia una cultura de calidad total en México es incipiente, pero vigoroso, en el cual estamos aprendiendo que para incrementar nuestra competitividad y nuestras exportaciones, para que cada día nos visiten más turistas del extranjero, para aumentar la seguridad en los puestos y el valor real de los salarios, o simplemente para sobrevivir en la globalización de la economía, es indispensable avanzar a paso acelerado hacia una nueva cultura organizacional cuyas creencias y valores primarios se caractericen por:

- * Un enfoque "Administrativo Abarcador" el cual provee un marco para la acción constante, que percibe a la organización como un cuerpo integrado, en donde la fuerza propulsora es la calidad.
- * La precisión y exactitud en todas las actividades de las organizaciones.
- * La toma de decisiones basada siempre en información (interna y externa de problemas y de sus causas; de lo actual y de sus tendencias; propia y comparativa con la competencia nacional e internacional).
- * La orientación a conocer, comprender y satisfacer siempre todos los requerimientos y necesidades de clientes y usuarios.

- * El trabajo inteligente, en lo individual y en grupo, y con una creciente delegación de autoridad a todo el personal (empowerment). **nota (asi se le dice en ingles)**
- * La reestructuración de las pirámides organizacionales hasta volverlas más planas, ligeras y orientadas a acelerar la respuesta a todas las demandas de servicios.
- * La reducción estratégica de los costos de producción de bienes o servicios a lo largo y a lo ancho de toda la empresa para darle más valor al cliente.
- * El mejoramiento continuo de todos los procesos mediante la medición sistemática de todos los cambios y mejoras que se hagan.
- * El sentido de autocrítica permanente e informada sobre toda la empresa.

Esto es la calidad total. Y precisamente por eso se llama total: porque ocurre a lo largo y a lo ancho de la organización y porque va más allá de los límites de la misma al involucrar y beneficiar a todos sus públicos: accionistas, empleados, proveedores, clientes y a toda su comunidad.

CAMBIO CULTURAL

I

A nivel individual:

LA ACCION DIRECTA

Un nuevo estilo gerencial personal
que resulta del ejercicio
de las Diez Prácticas Gerenciales
por todo el personal con mando

2

A nivel institucional:

EL REFUERZO OPERACIONAL

Nuevas o renovadas Normas Básicas que legitimizan y condicionan la conducta individual

Descripción de puestos

Sistemas de información

Escala de planeación

Enfoque de capacitación y desarrollo

Estructura organizacional

Evaluación de desempeño

Estructuras de recompensas

Estilo de toma de decisiones

En la filosofía de la calidad total, la arquitectura o el diseño de la calidad, y la administración integral del proceso de calidad, resultan igual o más importantes que el control estadístico del proceso o que la ingeniería de la calidad enfocada solo a producir bienes, no a integrar sistemas.

En la nueva visión las palabras importantes ya no son solamente "normas" o Estándares", sino "competidores", "entorno", "nichos de mercado", "proveedores", "compradores", "consumidor final", etcétera.

A fin de cuentas, el movimiento hacia la calidad total no sólo es un asunto de técnicas, sino un proceso altamente participativo de gente pensante e informada, comprometida con el ideal del mejoramiento continuo para servir mejor a su sociedad y para fortalecer su identidad nacional. La calidad total es el antídoto definitivo al malinchismo. Cuando un pueblo siente orgullo por todo lo que produce, o cuando mayormente decide consumir los bienes o servicios

local o regionalmente generados porque está seguro que le ofrecen un mayor valor agregado, se ha dado un salto gigantesco hacia una sociedad desarrollada.

Ya es tiempo de cambiar un modelo cuantitativo de desarrollo por uno cualitativo, este es el propósito de las diferentes organizaciones que impulsan el desarrollo de la calidad total en el país (FUNDAMECA, PNC, ANEPC, CONCAMIN, SECOFI, etc.).

"En esto consiste la filosofía de la Calidad Total"

- * La organización cumple con su misión mediante una cadena de procesos interactivos.
- * La fuerza que mueve la Calidad es el servicio y la satisfacción del cliente.
- * Un proceso funciona mejor cuando los que trabajan directamente en el piensan y actúan como pequeños empresarios.
- * Los propietarios de un proceso no actúan como tales a menos de que reciban la autoridad para hacerlo y estén apoyados por un ambiente de trabajo positivo.

"La planeación estratégica: vía para el desarrollo de los programas de calidad"

La planeación consiste en decidir en el momento actual, lo que habrá de hacerse en el futuro; es el método con el que las empresas reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

El uso de la planeación alienta el pensamiento sistemático de la dirección viendo hacia el futuro, lleva a una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa; al establecimiento de normas de actuación para el control, hace que la empresa afine los objetivos y políticas que la orientan, da como resultado una mejor preparación para los acontecimientos imprevistos, y proporciona a los ejecutivos participantes un sentido más vivo de cuáles son sus responsabilidades recíprocas.

Se necesita por lo menos de dos personas para lograrlo, donde mediante el intercambio de ideas, metodologías de trabajo en grupo apoyados por recursos tecnológicos permiten que la planeación estratégica sea fácilmente concebida y llevada a cabo en forma eficiente.

La planeación estratégica es la parte fundamental del proceso administrativo, es la base de la que se levantan todas las futuras acciones y se le puede definir como:

"El proceso mediante el cual se seleccionan y relacionan hechos, se formulan suposiciones respecto al futuro y se visualizan las acciones que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados". Es decir, la planeación permite al directivo trazar cursos que alcancen los objetivos de la organización.

IMPORTANCIA

La planeación estratégica es tan importante como la ejecución, y una planeación adecuada debe anteceder a la ejecución; sin embargo, en la realidad, puede emprenderse la acción sin planearla adecuadamente debido principalmente a tres razones que suelen justificarla:

- 1.- No hay tiempo para la planeación.
- 2.- Debe actuarse de inmediato.
- 3.- El éxito aparente aun sin planeación.

Pero la práctica ha demostrado que:

- 1.- Sin planeación las actividades consumen demasiado tiempo.
- 2.- Muchas veces no se logra el resultado deseado.

Esto nos demuestra que la planeación no es una **pérdida de tiempo**, sino que al final **ahorramos tiempo** con una adecuada planeación.

Un principio de la planeación dice que: "Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, debe primeramente emprenderse una planeación estratégica adecuada, o esfuerzo mental antes de los hechos, o esfuerzo físico".

Tipos de planeación

La planeación es un proceso único; sin embargo, dependiendo del nivel organizativo, existirán varios tipos de planeación, entre los que se encuentran:

Por su duración: A largo plazo, a mediano plazo y a corto plazo.

Por su alcance: Institucional, de dirección, de gerencia, de departamento, de puesto y de personal.

Por su área de oportunidad: Financiera, administrativa, de producción, de mercadotecnia y ventas, de recursos humanos.

Cada tipo de planeación deberá ajustarse a las necesidades de la empresa, área o persona, al momento que se actual y a las características específicas del medio ambiente.

Los tiempos por los que actualmente atravesamos en México son bastante inciertos y cambiantes. Esto provoca que nuestro largo plazo no pueda ir más allá de tres años, pero hay que detenerse a pensar que es lo que se quiere hacer para esos tres años, sino, las organizaciones se veerab en mayores dificultades.

PROCESO

El proceso de la planeación tiene una serie de pasos, los cuales su ejecución sería en el siguiente orden:

Diagnóstico: ¿cuál es la situación actual?

Pronóstico: ¿a dónde se dirige?

Objetivos: ¿a dónde debería dirigirse?

Estrategia: ¿cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?

Táctica: ¿qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién, y cuándo?

Control: ¿qué medidas deberán vigilarse que indiquen que se está teniendo éxito?

Cada uno de los pasos anteriores permite avanzar en el proceso de planeación; sin embargo, debemos considerarla como definitiva, es decir, partiendo de los planes generales deberán derivarse planes específicos según el nivel de la organización y la importancia que represente para la misma.

LIMITACIONES

La planeación es una función fundamental de la administración; pero existen limitaciones para su uso. La principal es la exactitud de la información y de los hechos respecto al futuro. Si cambian las condiciones bajo las cuales debe de implementarse el plan, gran parte de éste puede perderse.

Otra de las limitantes que se opone a la planeación se debe a las barreras psicológicas, siendo la más importante que la gente se interesa más por el presente que por el futuro. El presente tiene más certidumbre; el futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones.

Por último, otra limitante importante es que, dadas las condiciones cambiantes existentes, se considera que la planeación es inoperante y que es preferible actuar conforme se presentan las circunstancias.

Sin embargo, con una buena planeación aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre; a la larga, lo más probable es que quienes actúan con poca o ninguna planeación, empleen más

tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo que aquellos que planean las actividades futuras; es por esto que mediante la planeación debe de ser más eficiente la instrumentación y operatividad de la cultura de calidad total.

"Planeación estratégica y pensamiento estratega"

Ahora en día la planeación estratégica debe aplicarse como un proceso dominante entre los hombres de la gerencia (principalmente a nivel de alta dirección) que ciertamente tenga un alcance a largo plazo , pero que también tenga alcance a corto plazo, día con día. Y más que una planeación por los planes mismos, debe de ser una forma particular de pensar -pensamiento estratega-, en virtud de que los eventos del entorno, que exigen respuestas estratégicas oportunas, no surgen cada año, cuando se hacen las reuniones tradicionales de planeación estratégica, sino que son inesperados, sorprendidos y, por tanto, probabilísticamente se presentarán día con día.

El pensamiento estratega hace de la formulación de estrategias un proceso mental que obliga a los gerente a manejar la información, desarrollar conocimientos, producir ideas y sintetizarlas en líneas de decisión, para cristalizar la visión que ellos mismos han definido. *"La formulación de estrategias no es un proceso aislado. [...] Por el contrario, la formulación de estrategias es un proceso que interrelaciona todo lo que se requiere para dirigir una organización"* Henry mitzberg, "The Fall an Rise of Strategic Planning". Fabián Martínez Villegas FINANC.

El cultivo del pensamiento estratega, obliga a los gerentes a manejar información sobre los aspectos siguientes:

* Eventos de entorno que más se vinculen a la empresa.

- * Clientes actuales y potenciales en relación con sus necesidades cambiantes.
- * Competidores directos y presentes, así como a los potenciales y futuros.
- * Productos y servicios en función del valor que proporcionan al cliente.
- * Procesos de la empresa que contribuyen a crear valor, elevando continuamente su eficiencia y productividad.

Evidentemente que el conocimiento desarrollado en torno a los aspectos anteriores debe mantenerse actualizado y centrado no en la competencia sino en el cliente, para darle valor y servicio con el objeto de atraerlo y comprometerlo con la empresa. No se debe de olvidar que los clientes comprometidos son los mejores promotores de la empresa y sus productos y/o servicios y, por tanto, el generador futuro de utilidades. Por tanto el pensamiento estratega debe generar las decisiones básicas que estarán determinando el desarrollo de la empresa a largo y a corto plazo; por ello, esa forma de pensar es un proceso continuo, no ejercicios anuales.

Una planeación estragica formal cuyo eje es el pensamiento estratega centrada en el cliente, con alcances a largo y cortísimo plazo estará guiada por los factores determinantes para crear valor, que deberán estar evaluados financiera y estratégicamente. Este enfoque de planeación estratégica requiere, en consecuencia, cierta infraestructura que por lo menos debe de integrarse por los aspectos siguientes:

1. Mantener informados a los gerentes sobre las fuentes y factores determinantes para la creación de valor que demande el cliente.
2. Analizar la información anterior para identificar los clientes específicos y el mercado hacia los cuales la empresa se va a dirigir.
3. Establecer los factores determinantes para crear valor, que serán básicos para competir.

4. Cultivar el pensamiento estrategia entre todos los gerentes, para que hagan de la planeación estratégica una forma de pensar.

Al hacerse hincapié en el pensamiento estrategia, es porque se esta ubicando dentro del contexto actual de transformaciones radicales, en el que las organizaciones están obligadas a elevar constantemente su nivel de competitividad para poder sobrevivir.

Un escenario que exige del pensamiento estrategia la reinvención de cambios estratégicos y no simplemente a recomponer los que se han utilizado.

NORMAS DE CALIDAD PARA COMPETIR GLOBALMENTE (NOM CC/ISO 9000)

ANTECEDENTES

En 1987 la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés; *International Standard Organization*) emitió las normas internacionales de las series 9000 y 10,000 para garantizar la calidad de los productos, procesos y servicios de empresas participantes en los mercados internacionales. Tales normas se adoptaron como propias en más de 60 países, entre ellos México.

Casi todos los aspectos de la comercialización se basan en normas de calidad de alguna especie. Ahí, los trabajos requeridos para la elaboración de normas (normalización), la comprobación de la calidad¹¹ y la certificación de la calidad de productos, procesos y servicios son rutinarios, de aplicación permanente y generalmente conocidos por los usuarios.

Las tendencias de regionalización y globalización de mercados han derivado en que, para facilitar las transacciones comerciales, especialmente cuando se hacen a distancia, se tengan que armonizar las normas entre países o, de preferencia, adoptar o adaptar normas internacionales. Esto responde básicamente, al propósito manifiesto de eliminar progresivamente las barreras técnicas en los intercambios comerciales.

Se ha observado que los obstáculos de mayor consideración para la armonización de las normas, base para el comercio internacional, se han derivado tanto de las diferencias de desarrollo tecnológico como de las reglamentaciones legales de cada país.

¹¹También llamada evaluación de conformidad de las normas.

Este escenario hace que se requiera proporcionar tanto a los productores de bienes como a los prestadores de servicios y a quienes los comercializan, herramientas accesibles que les den la posibilidad de desarrollar sistemas para elevar la calidad de lo que proveen y de la forma en que lo surten. Es aquí donde las normas ISO 9000, que en México se están imponiendo como auxiliares del comercio internacional y que tienen su equivalente en las Normas Mexicanas de la serie NMX-CC, la NOM (de la C.C.-1 a la C.C.-6), empiezan a constituir en nuestro país un apoyo para que las empresas puedan certificar la consistencia de lo que comercializan.

La ISO 9000 en México

Cada día se incrementa el número de empresas que utilizan las normas de la serie ISO 9000. Muchas lo hacen para mantener o incrementar sus exportaciones, ya que cada vez es más frecuente que las negociaciones de los contratos se solicite la presentación del certificado o registro de la empresa conforme a la ISO 9000.

Las principales razones de las empresas mexicanas para utilizar la serie ISO 9000 son las siguientes:

1. Defender sus mercados de exportación en Europa.
2. Cumplir una solicitud expresa en los concursos por contratos en el extranjero.
3. Atacar las políticas corporativas de las empresas transnacionales que operan en México.
4. Participar en los programas de desarrollo de proveedores nacionales de Pemex, la CFE y otros compradores de gran volumen.
5. Las presiones de la competencia.
6. Las iniciativas gerenciales.

Otra razón interesante es el deseo de reducir costos por medio del uso correcto del sistema de aseguramiento de la calidad y la labor de difusión de las normas internacionales.

Empresas que usan ISO 9000 en México

En México las principales usuarias de la serie ISO 9000 son las empresas grandes, en especial las que exportan o tienen amplias posibilidades de hacerlo; sin embargo, esto no impide que las empresas medianas y pequeñas puedan aplicarla. Más que el tamaño, la utilización de las normas de calidad se asocia con el tipo de desarrollo de las unidades productivas.

En las empresas grandes o las transnacionales (American Express) que operan en México, a su vez, son comunes los siguientes rasgos:

- * Adoptan la serie ISO 9000 por exigencia del cliente.
- * Usan como referencia las normas del cliente.
- * Disponen de laboratorios propios.
- * Cumplen las pautas de certificación del producto.
- * Realizan auditorías periódicas de los productos, procesos y sistemas de calidad.

Con todo, el uso de las normas ISO 9000 no es exclusivo de las empresas grandes. Los retos para los establecimientos de menor tamaño son aprovechar su flexibilidad para mejorar y trabajar duro para mantenerse en el mercado. Además, se debe tener en cuenta que las empresas medianas y pequeñas son proveedoras de las grandes y pueden beneficiarse de esa relación.

Es necesario que las empresas pequeñas:

1. Se organicen para compartir información y recursos.
2. Utilicen normas, orientación y equipos de laboratorio, aprovechando la relación con las empresas grandes.
3. Acrediten su sistema de calidad, sobre todo en lo concerniente a la definición de requisitos del cliente, el control del proceso, los criterios de valoración y las auditorías internas del sistema de calidad.
4. Apliquen modelos de certificación de calidad.
5. Aprovechen la ayuda y experiencia de los clientes.

Cómo satisfacen las ISO 900 el criterio de Calidad Total

El hecho por el cual las ISO 9000 satisfacen el criterio de Calidad Total se debe a que es una guía sobre los aspectos técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de los productos o servicios, en todas las etapas de *la calidad total*, desde la detección de una necesidad hasta la satisfacción del cliente y todo esto sin descuidar lo que es la razón de existir de la empresa: producir a precios competitivos y con costos que rindan una utilidad razonable.

Para cumplir con estos objetivos, la ISO 9000 recomienda que cada empresa se organice de manera que pueda controlar los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de sus productos o servicios, enfatizando el uso de medidas preventivas entre las orientadas a reducir y eliminar deficiencias.

Consecuencia de esta organización, es el desarrollo documental y aplicación de un sistema para gestionar o administrar la calidad (sistema de calidad), con el fin de obtener los objetivos fijados en las *políticas de calidad de cada empresa*.

Se habla de calidad total, porque el sistema de calidad recomendado por la ISO 9000 reconoce la necesidad de utilizar (planeada y eficientemente) los recursos tecnológicos, materiales y humanos de la empresa para:

- a) Que sea un buen negocio lograr y mantener la calidad deseada a un costo óptimo.
- b) Lograr la confianza del cliente o público de que la empresa es capaz de ofrecerle la calidad deseada y de mantenerla consistentemente.

La ISO 9000 le concede la mayor importancia a que la empresa considere los riesgos, costos indebidos y beneficios que sus productos o servicios le acarrearán no sólo a ella misma sino también a su clientela.

La ISO 9000 como fomentadora de la capacitación hacia la Calidad Total

La ISO 9000 incluye requisitos de capacitación y motivación de personal muy completos, con recomendaciones explícitas de invitar al personal a participar con sugerencias para mejorar el sistema de calidad. Sugiere capacitación a todos los niveles de la empresa, con las recomendaciones concretas siguientes:

* **Altos Ejecutivos, Gerentes y Jefes:** para que entiendan lo que es el sistema de calidad -y el rol que les corresponde jugar-, y conozcan las herramientas y técnicas de que disponen para participar efectiva y visiblemente en la operación de dicho sistema.

* **Personal Técnico:** para mejorar su contribución al éxito del sistema de calidad. Incluir no sólo al personal con responsabilidades directas de producir calidad, sino también los que tienen asignaciones en "marketing", compras, administración e ingeniería. La capacitación deberá enfatizar el uso de técnicas estadísticas y de las medidas correctoras y preventivas consecuentes.

* **Supervisores de Producción y Obreros:** entrenamiento en métodos y adquisición de destreza necesarios para desempeñar sus tareas; por ejemplo, capacitación sobre el uso adecuado de instrumentos, herramientas y máquinas que tengan que emplear; lectura y comprensión de documentos de rutina; porque lo que hacen "le pega a la calidad"; y seguridad e higiene en el trabajo. Considerar la conveniencia de que también usen técnicas estadísticas, aunque muy sencillas.

* **Calificación y certificación de personal:** considerar la conveniencia de calificar y certificar personal que efectúe ciertos trabajos, procesos, pruebas o inspecciones especializados.

* **Motivación del Personal:** la motivación empieza con la comprensión de las tareas que la gerencia espera que cada uno desempeñe, y con la sensibilización de cómo estas tareas son esenciales para soportar todas las otras actividades que se efectúan en la empresa.

La motivación no sólo debe de estar dirigida al obrero, sino que debe incluir al personal administrativo y de "marketing", diseño, compras, inspección, pruebas, archivo, almacén, empaque, embarque y servicios de postventa. Es más, la motivación debe de empezar por la cabeza: la gerencia y su staff.

Parte motivacional importante en el sistema de calidad, es que la gerencia reconozca y difunda ampliamente, las contribuciones personales, de grupo e interdepartamentales, para que

los empleados u sus supervisores vean qué es lo que como individuos y como equipo de trabajo han logrado y los anime a seguir superándose.

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD SEGUN ISO SERIE 9000

1. Responsabilidad de la dirección.
2. Auditorias del sistema de calidad.
3. Principios del sistema de calidad.
4. Costos de calidad.
5. Revisión de contrato.
6. Control de diseño.
7. Control de adquisiciones.
8. Control de proceso.
9. Control de producción
10. Control de material y rastreabilidad.
11. Control del estado de verificación.
12. Inspección y pruebas.
13. Control de equipo de medición y prueba.
14. Inconformidades.
15. Acciones correctivas.
16. Manejo, almacenamiento y embarque.
17. Servicio posventa.
18. Documentación y registros de calidad.
19. Personal (capacitación y adiestramiento).
20. Seguridad y responsabilidad legal.

21. Técnicas estadísticas.

22. Control de productos o servicios suministrados por el cliente.

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

"Origen del Premio Nacional de Calidad"

Ir en pos del nuevo Premio Nacional De Calidad le permite a una empresa diagnosticar sus fuerzas y debilidades. Ya obtenido, le obliga a mejorar: la calidad es un proceso continuo y nunca acaba.

La "palomita con rostro de águila" comienza a ser vista con respeto por unos y con codicia por otros.

Se trata del logotipo del Premio Nacional de Calidad (PNC), que entrega cada año el presidente de la república, y es el esfuerzo más reciente y prometedor para alentar un cambio de actitud en la industria, el comercio y los servicios, y fomentar la cultura de la calidad total entre las empresas de todo tipo y tamaño, tanto públicas como privadas.

El Premio Nacional de Calidad es el heredero perfeccionado de otras iniciativas anteriores, como los reconocimientos que se otorgaron a partir de 1985 a las empresas que cumplían con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM). Desde entonces, y debido a los cambios ocurridos en la economía mexicana e internacional, se hizo necesario incorporar el concepto de

calidad total en los intentos por modernizar la planta industrial, desarrollar la tecnología e internacionalizar la economía.

Así es como nació la actual versión del Premio, patrocinado por el gobierno federal a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y respaldado, entre otras organizaciones, por la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y la Fundación Mexicana PARA la Calidad Total (FUNDAMECA).

Durante el periodo comprendido entre 1990 y 1992, los sistemas y procesos que en materia de mejora continua fueron aplicados por las organizaciones Mexicanas industriales, comerciales y de servicios tuvieron como modelo de referencia el propuesto por El Premio Nacional de Calidad.

Las experiencias aportadas, el número de organizaciones involucradas formalmente, así como la consulta e investigación que durante ese tiempo se realizó, dieron como resultado la versión revisada y corregida de El Modelo de Mejora Continua de El Premio Nacional de Calidad 1993.

Se ha visto la conveniencia de realizar dichas revisiones cada tres años, buscando mantener intacto el carácter del "parámetro de referencia", apoyando así el desarrollo permanente de las organizaciones de nuestro país en mejora continua.

Los ganadores de El Premio Nacional de Calidad tienen derecho a utilizar el logotipo del Premio, diseñado por el artista Carlos Fernández, y que consiste en una "palomita" cuyo trazo corto representa un águila.

Este emblema es reconocido por Nacional Financiera (NAFIN), el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y otras entidades financieras y de fomento, y conforme se consolide

servirá para identificar, en México y en el extranjero, a las mejores de las mejores empresas nacionales. Como dice un analista, "es la mercadotecnia del éxito"(EXPANSION p-27)

Sin embargo, a pesar de una persistente labor de promoción por parte de la oficina de El Premio Nacional de Calidad, y a que en algunos medios empresariales existe ya una "moda" alrededor de la calidad total, todavía son pocas las empresas decididas a involucrarse en este ejercicio y analizar sus operaciones según la nueva óptica.

A la gente le da la impresión de que se trata de un concurso, y supone que se puede ganar o perder. Que si uno gana en calidad es un triunfador, y que en caso contrario es un perdedor.

En realidad el PNC lo reciben los que van mejor, pero le sirve a todos los que se comprometen con la calidad total. Más aún, en el momento de la adjudicación sólo se dan a conocer los nombres de los ganadores, y los demás se conservan en el anonimato, "para que esto no se sienta como una derrota ni tenga repercusiones negativas".

La mayoría de los empresarios no se inscriben porque piensan que no están preparados o que todavía no alcanzan niveles "competitivos" para medirse con sus similares.

"Criterios que se evalúan dentro del Premio Nacional de Calidad"

La mecánica del premio alienta la participación de todos los que esten interesados en la calidad total, sin importar su grado de avance en la materia. Sólo cuenta su interes de fomentar valores como la precisión, el mejoramiento continuo y la crítica basada en la información. Los resultados muestran que, cuando una empresa se involucra verdaderamente con la calidad total y la mejora continua, este proceso puede sostenerse en forma indefinida.

Es necesario desechar los conceptos simplistas que equiparan la calidad total con la calidad del producto final o la satisfacción del cliente.

El Premio Nacional de Calidad está en contra de esta visión, y en su lugar pretende afianzar la noción de que las organizaciones tienen en su interior los recursos y los conocimientos para establecer sus propias estrategias, reconocer sus debilidades, sus oportunidades, sus fortalezas y sus amenazas (análisis DOFA), y así desarrollar soluciones para mejorar sus estándares.

Los criterios de El Premio Nacional de Calidad son los elementos que permiten revisar y evaluar a las organizaciones participantes; determinan las bases para otorgar los reconocimientos a los ganadores. Estos criterios también cumplen con tres grandes objetivos nacionales para el fomento de una cultura mexicana de calidad y productividad:

- * Crear conciencia sobre la necesidad urgente de mejorar la calidad a partir de las expectativas reales completas de los clientes o usuarios, a nivel nacional, es decir, coincidir en una filosofía y visión amplia y actualizada del concepto de calidad.

- * Facilitar la comunicación y el intercambio de información dentro de las organizaciones como entre los diversos sectores o ramas bajo un denominador común de los requisitos clave (o criterios) para incrementar la competitividad, al dar siempre un valor creciente o superior a los clientes y usuarios, al mismo tiempo que se optimiza la productividad.

- * Convertirse en una herramienta de trabajo para el diagnóstico y la planeación de la propia organización en sus procesos de calidad total.

"CONCEPTOS Y VALORES EN LOS CRITERIOS DEL PREMIO NACIONAL DE CALID

En este sentido, el contenido Del Premio Nacional de Calidad es un virtual instructivo o programa orientador, con base en sus ocho criterios de evaluación:

- Calidad centrada en dar valor superior a los clientes. (Respeto a la voz del usuario).
- Liderazgo comprometido, visionario, receptivo y congruente.
- Mejora continua, o la calidad como proceso no como producto.
- Participación inteligente e informada de todas las personas (Respeto a la voz de todos los trabajadores, empleados, técnicos y gerentes).
- Respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- Calidad por diseño y prevención.
- Visión a largo plazo.
- Administración por hechos.
- Desarrollo de alianzas con los proveedores (y, ocasionalmente con clientes y competidores).
- Calidad con responsabilidad social (Lo que incluye el respeto al medio ambiente).

De estos valores, los más importantes son los siguientes puntos:

"Calidad centrada en dar valor superior a los clientes"

El cliente define y juzga la calidad. Todas las características de los productos y servicios que dan valor creciente o superior a los clientes y que conducen a su satisfacción y permanencia forman parte del proceso de la calidad total de la organización, incluyendo el precio o el costo final.

La experiencia global de los clientes en su relación con la organización determina la percepción que ellos tienen del valor, de su propia satisfacción y de su permanencia.

Esta experiencia incluye la relación entre la compañía y los clientes; la confianza en los productos y servicios, que conducen a la preferencia y a lealtad de los clientes o usuarios.

Este concepto de calidad va más allá de los enfoques tradicionales de normás que sólo dan importancia al cumplimiento de ciertas características de los productos y servicios y que, por lo mismo, sólo se refieren a cumplir con requisitos básicos.

Por eso la calidad centrada en dar valor superior a los clientes es un concepto estratégico. Se orienta a ganar participación de mercado y a la retención del cliente. Exige una sensibilidad constante a las necesidades de los clientes y una comunicación continua con el mercado, así como la medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente.

Se requiere también la protección y conocimiento de los desarrollos tecnológicos mundiales, dando una respuesta pronta y flexible a las necesidades siempre cambiantes de los diversos tipos de clientes, las que se convierten en las últimas especificaciones del mercado.

Estos requerimientos van mucho más allá de lo que marcan las normas oficiales o de la reducción de defectos o errores, del simple cumplimiento de especificaciones genéricas o, inclusive, de la disminución de quejas. Sin embargo, la reducción de defectos y errores y la eliminación de las causas de insatisfacción son componentes importantes de la calidad centrada en dar valor superior a los clientes.

"Liderazgo"

Los líderes en la organización deben crear valores de calidad claros y visibles, así como establecer retos y objetivos ambiciosos o elevados de calidad. Ellos son los principales responsables del reforzamiento de los valores y de los objetivos de calidad. Por eso se requiere de

un considerable compromiso personal y participación de su parte, ya que son los formadores y creadores de las estrategias, sistemas y métodos para lograr dichos objetivos de calidad.

Los sistemas y los métodos que establecen y mejoran normalmente, guían todas las actividades y decisiones de la organización y fomentan la participación y la creatividad de todos los empleados. Mediante su participación regular en actividades visibles, tales como planeación, revisión del desempeño y otorgar reconocimientos a los empleados por logros en calidad, refuerzan los valores prioritarios y estimulan el liderazgo de todos los niveles administrativos.

"Mejora continua"

Para lograr los más altos niveles de calidad y competitividad se necesita de un planeamiento bien definido y bien ejecutado de mejora continua. Dicha mejora necesita formar parte de todas las operaciones y de todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejores pueden ser de diversos tipos: Dando una respuesta rápida y eficiente y proporcionando consistentemente un valor superior a los clientes o usuarios; ambas características confieren ventajas adicionales en el mercado.

Para lograr estos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación. Esto necesita de una base preferentemente cuantitativa para evaluar el avance y obtener información para los ciclos futuros de mejora.

"Participación inteligente e informada de todo el personal"

Para lograr los objetivos de calidad y de desempeño de la organización se requiere de un personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado, creativo, eficaz y bien educado. Para respaldar su participación en los objetivos de calidad es fundamental la creación y establecimiento de un sistema de reconocimiento y de medición y evaluación de desempeño bajo un enfoque de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

Los factores relacionados con la calidad de vida en el trabajo forman parte esencial de los objetivos de mejoramiento continuo y de las actividades de la organización relacionadas con el desarrollo del personal con enfoque de calidad. Los empleados necesitan educación y entrenamiento continuo en las filosofías y en las técnicas de calidad relacionadas con el desempeño de su trabajo y para entender y resolver problemas relacionados con su área funcional, así como participar en la toma de decisiones que afectan a los clientes, de forma que les pueda dar un mejor servicio en forma consistente y no burocratizada.

"Respuesta rápida"

El éxito en los mercados competidos está exigiendo cada vez más que los ciclos de introducción de productos y servicios vayan siendo más cortos y que haya una respuesta más rápida a los clientes.

En efecto, una respuesta rápida, por sí sola es con frecuencia un gran atributo de calidad. La reducción de los ciclos y la pronta respuesta a los clientes puede darse cuando los procesos de trabajo están diseñados para satisfacer tanto los objetivos de calidad como los de respuesta.

En consecuencia, las mejoras a los tiempos de respuesta deben incluirse como un centro de atención en todos los procesos de mejoramiento de la calidad en las unidades de trabajo.

Esto necesita que todos los diseños, objetivos y actividades de las unidades de trabajo incluyan la medición de los tiempos y la habilidad del sistema para dar una respuesta oportuna.

"Diseño y prevención con calidad"

Se debe hacer gran énfasis en el diseño con calidad, en prevenir problemas mediante la elaboración de productos y servicios cuyos procesos sean igualmente de calidad, esto puede repercutir en reducciones importantes de desperdicios, problemas y costos a lo largo del proceso.

El diseño con calidad incluye la creación de procesos robustos, o sea, tolerantes a las fallas.

"Otros valores y creencias primordiales"

La filosofía contemporánea de la Calidad Total considera como parte esencial y estratégica para avanzar en forma consistente y veloz a una competitividad de clase mundial los siguientes factores:

- Visión a largo plazo, es decir, todo cambio profundo e irreversible lleva tiempo. Aunque es indispensable retroalimentar todo proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo, el salto cualitativo o rompimiento es indispensable para alcanzar a quienes realizan las mejores prácticas. De ésta forma los pequeños y los grandes avances se dan en forma causal y en un horizonte estratégico de medio a largo plazo.

- Administración por hechos y por datos, por análisis riguroso de causas y por medición de avances conforme al famoso ciclo de Shewhart: planea, ejecuta, estudia o revisa y mejora, planea ... etc.

- Desarrollo de alianzas con los proveedores (y, ocasionalmente con clientes y competidores). La calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el intercambio sistemático de información comparativa referencial de las mejores prácticas con los proveedores, clientes, competidores y, cuando se pueda, con las empresas que hayan demostrado ser "de clase mundial" en el desempeño de alguna función o en la realización de alguna actividad productiva.

- Calidad con responsabilidad social (lo que incluye el respeto al medio ambiente). Cada vez más la ética social implica que el progreso y el desarrollo se den sin un mayor deterioro de los ecosistemas y, de ser posible, con un mejoramiento sistemático de los mismos.

MODELO DE MEJORA CONTINUA

CRITERIOS DE PUNTUACION PARA LA EVALUACION FINAL

1.- CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES

(valor 200 puntos)

Esta categoría examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes o usuarios como el principio fundamental para ofrecer bienes y/o servicios que igualen o superen el valor esperado (la relación percibida entre lo que se obtiene y lo que se paga por obtenerlo); además, se examina la efectividad de los sistemas Directivos y operativos de la organización para conocer a fondo, precisar, diferenciar y satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de los diversos clientes finales antes, durante y después del proceso de entrega de los bienes y/o servicios, de forma que se desarrolle una relación óptima con dichos usuarios basada en el respeto a sus preferencias, al determinar aquellos aspectos que proporcionen valor superior a los clientes, según el criterio, en lo que ellos consideran como factores prioritarios, para así enfocar y dar sentido a todos los procesos de mejora continua de la organización.

Y se divide en los siguientes puntos, con sus respectivos valores de calificación:

- a) Conocimiento profundo de los clientes (80 puntos).**
- b) Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios (60 puntos).**
- c) Sistemas para determinar requisitos futuros de los clientes (60 puntos).**

2.- LIDERAZGO (valor 150 puntos)

Esta categoría examina el papel y la participación directa de la alta dirección como "líder" o dirigente responsable principal u último del proceso de mejora continua hacia la calidad total en la organización.

También se analiza su visión y compromiso, claramente visibles, en el diseño del proceso de calidad total a lo largo y a lo ancho de toda la organización y en la práctica propia de los valores, principios y herramientas de la mejora continua. Se entiende por "alta dirección" el Presidente y/o Director General de la empresa, o cualquier nomenclatura equivalente y los ejecutivos que la reportan directamente. Se define el apoyo real que da la alta dirección en el proceso de calidad total con su propio tiempo, conocimientos, visión, imaginación y compromiso. Especificando cuales son los valores de calidad en la cultura de la organización que integra coherentemente a todas las áreas para el logro de los objetivos de calidad.

Se compone de los siguientes puntos con sus respectivos valores de calificación:

- a) Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica (80 puntos).
- b) Valores en calidad (70 puntos).

3.- DESARROLLO DE PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD

(valor 150 puntos)

Esta categoría examina la forma, el alcance y la profundidad con que la organización establece los elementos fundamentales para desarrollar, estimular y optimizar el potencial del personal para que participe y se involucre en el proceso de mejora de la calidad total en las cadenas de clientes-proveedores internos, dentro de un clima de trabajo respetuoso y digno, donde se dan facultades al personal para la toma de decisiones y se le trata como gente adulta,

creativa e inteligente, con capacidad de colaborar activamente al mejoramiento de su empresa, de sus procesos y de sus productos y servicios.

Se debe de señalar la forma en que la organización se ha flexibilizado en sus sistemas para que todas las personas que participan en el proceso de mejora continua de la calidad, de manera inteligente, informada y eficaz.

El cómo se ha educado o se está educando a todo el personal para la calidad y cómo se busca desarrollar su potencial para que atribuya de manera creativa al proceso de calidad total.

Cómo se reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para mejorar sus procesos de trabajo, o satisfacer mejor a sus clientes internos o externos, o proporcionar valor superior a los mismos o incrementar la productividad.

Así mismo, describir la forma en la cual se está creando y favoreciendo un clima de trabajo positivo donde se trate a las personas como seres adultos con capacidad de trabajar en equipo y para desarrollarse individualmente, contribuyendo activamente a la mejora continua de la forma como se ha establecido un clima de cooperación entre los integrantes de la organización.

Se divide en los siguientes puntos con sus respectivas calificaciones:

a) Participación inteligente, informada y eficaz del personal

(50 puntos).

b) Educación y desarrollo (40 puntos).

c) Desempeño y reconocimiento (30 puntos).

d) Calidad de vida en el trabajo (30 puntos).

4.- INFORMACION Y ANALISIS (valor 60 puntos)

Esta categoría examina la efectividad, el alcance, la validez, el análisis y la utilización de los datos de información como el elemento central para facilitar la toma de decisiones basadas en datos y hechos como el instrumento básico de un proceso de cambio continuo con enfoque de calidad total orientado a dar un valor superior a sus clientes, así como para mejorar su posición competitiva.

También se examina qué tan adecuados son los datos que utiliza con este propósito, incluyendo la información externa comparativa referencial local, regional, nacional e internacional.

Se debe de describir la información que se usa para determinar sus estrategias de calidad y para saber cómo avanzan sus procesos de calidad total, tanto en áreas o procesos específicos como a lo largo y ancho de toda la organización, es decir, indicadores genéricos.

Se deberá describir cómo utilizan la información interna y externa disponible para mejorar sus procesos clave y, en general, todos los procesos financieros, de las áreas de apoyo y de los proveedores.

En concreto, cómo administrar la calidad en base a datos y hechos.

Se compone de los siguientes puntos con sus respectivos valores:

- a) Datos y fuentes (40 puntos).
- b) Análisis de la información (20 puntos).

5.- PLANEACION (VALOR 70 PUNTOS)

Esta categoría examina el proceso para lograr, mantener o incrementar el liderazgo de su organización en calidad y la forma como se conjuntan armónicamente los objetivos estratégicos

operativos financieros y de calidad. Describiendo la visión y enfoque integral, participativo, difundido y aceptado por todo el personal, del propio proyecto estratégico de calidad total, donde se incluya un diagnóstico realista de lo que favorece o frena el proceso de mejoramiento continuo en la organización y la forma como se integra a su plan global. Los elementos y actividades específicas para traducir procesos administrables los grandes lineamientos del proyecto estratégico y cómo se le da un riguroso seguimiento a ese programa.

En concreto, qué se hace o se va a hacer, quién, cuándo, dónde y cómo.

Se integra de los siguientes puntos y sus valores respectivos:

a) Planeación estratégica (30 puntos).

b) Planeación operativa (40 puntos).

6.- ADMINISTRACION Y MEJORA DE PROCESOS (valor 120 puntos)

En esta categoría se examinan los procesos clave y de apoyo de la organización para asegurar que los clientes reciban consistentemente un valor superior con sus productos y/o servicios.

Se encaminan los elementos fundamentales de la administración de procesos: el diseño, la planificación, el control, la mejora y la estandarización, tanto de los procesos internos como de los proveedores, y la forma como la organización evalúa y mejora los mismos.

Describiendo cómo se diseñan y especifican las características o normas de sus productos/servicios, de los procesos y de los equipos e instrumentos de medición.

Cómo se incorporan a los procesos clave controles y evaluaciones permanentes para su mejora continua.

Cómo asegura la organización que los procesos de sus áreas de apoyo se integren al logro de los objetivos de Calidad de manera eficaz.

Describir la manera en que logra que sus proveedores sean no sólo satisfactorios sino siempre mejores, de acuerdo a sus requisitos. Cómo asegura, la organización la evaluación y el mejoramiento continuo a sus sistemas, procesos y prácticas que excedan el valor esperado por los clientes de los productos y servicios.

Se divide en los siguientes puntos con sus respectivos valores:

- a) Diseño de productos y servicios (30 puntos)
- b) Procesos clave (30 puntos).
- c) Procesos en las áreas de apoyo (20 puntos).
- d) Proveedores (20 puntos).
- e) Evaluación de la calidad (20 puntos).

7.- IMPACTO EN LA SOCIEDAD (valor 50 puntos)

Esta categoría examina la forma en la que la organización realiza esfuerzos de mejoramiento continuo en su entorno físico, social y económico, así como la forma en que este entorno es favorablemente impactado debido a dicho proceso.

Describiendo qué hace la organización para mejorar los ecosistemas, por promover la mejora de los mismos en su comunidad o al menos, por reducir los niveles de contaminación dentro y fuera de sus instalaciones.

Qué hace, más allá de su organización, por lograr que los valores de calidad sean introducidos, aceptados y vividos en la comunidad y en las distintas organizaciones que componen a la misma.

Se divide en los siguientes puntos con sus respectivos valores:

- a) Preservación de los ecosistemas (30 puntos).
- b) Difusión y promoción de la cultura de Calidad en la comunidad (valor 20 puntos).

8.- RESULTADOS DE CALIDAD (valor 200 puntos)

Esta categoría examina los indicadores numéricos de niveles y tendencias de mejoramiento de la calidad de productos y/o servicios, del desempeño de los procesos y operaciones clave de la organización, así como de sus áreas de apoyo y la calidad de sus proveedores.

También en esta categoría se examina lo que la organización ha logrado en el aspecto financiero como consecuencia de su proceso de calidad total y en relación a la satisfacción de sus clientes y usuarios internos, intermedios y finales.

Se debe describir cómo es que se han mejorado los productos y servicios. Proporcionando datos verificables y gráficas con tendencias cuantificadas claras y específicas, comparadas con los de la competencia.

En qué se han mejorado las operaciones y procesos clave, especialmente en lo que se refiere a productividad, eficiencia y efectividad. En qué se han mejorado, de hecho, sus áreas de apoyo. Cómo han reducido sus costos de calidad. Cómo han mejorado su productividad y competitividad. Cuál ha sido el impacto cuantificable de mejoramiento con sus proveedores (reducción de trabajos).

Cuál ha sido el impacto económico de sus sistemas y métodos en sus procesos clave y administrativos o cuál ha sido el mejoramiento, por ejemplo, en tiempo de entrega, en reducción de errores de facturación o cobranzas, en sistemas de mantenimiento y su efecto cuantificado en costos, en satisfacción del personal de las áreas involucradas, en reconocimientos otorgados a proveedores, etc.

En qué se han mejorado los resultados financieros por una relación causal con su proceso de calidad total, al proporcionar valor superior a sus clientes, así como las tendencias que muestra el impacto de los resultados de su proceso de mejora continua hacia la calidad total.

Se compone de los siguientes puntos con sus respectivas calificaciones:

- a) Mejora de productos y servicios (50 puntos).
- b) Mejora de las operaciones clave y de la productividad (30 puntos).
- c) Mejora de las áreas de apoyo y proveedores (30 puntos).
- d) Mejora de los resultados financieros por la calidad (40 puntos).
- e) Mejora de los resultados de satisfacción de los clientes (50 puntos).

"Fases en el proceso de evaluación"

El proceso de evaluación para asearse acreedor al Premio Nacional de Calidad (PNC), consta de tres fases perfectamente diferenciadas.

Primera fase. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) expide una convocatoria, la cual se publica en enero de cada año en diversos medios de difusión Diario Oficial de la Federación.

Se integra un grupo de trabajo -compuesto por el director general de Normas y el de Desarrollo Tecnológico de Secofi y por dos representantes de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (Fundameca), de acuerdo con el artículo 8 del decreto presidencial del 30 de noviembre de 1989- para evaluar la documentación que presentan los participantes en los términos prescritos por la convocatoria, y señalar quiénes serán los semifinalistas preseleccionados como posibles merecedores del premio.

Segunda fase. Un grupo independiente de evaluadores, debidamente seleccionados por un comité compuesto por dos representantes de Secofi, dos miembros de la Fundameca, un evaluador del año anterior y un representante de los ganadores del año anterior, recibe un curso intensivo de capacitación para manejar el instrumento de evaluación del PNC, impartido por especialistas de la Fundameca.

Cuando menos tres evaluadores, en forma independiente, y bajo un procedimiento estrictamente confidencial, realizan el análisis de los procesos de calidad total de cada una de las empresas semifinalistas.

De éstas, se selecciona a un grupo con mayores posibilidades y se les visita para verificar y ampliar la información presentada. La Fundameca supervisa la calidad de este proceso.

Tercera fase. La selección definitiva de las empresas que recibirán el PNC se hace a través de un comité, integrado por:

- I. El secretario de Secofi, quien lo preside.
- II. El subsecretario de Industria e Inversión Extranjera.
- III. Los titulares de las siguientes unidades administrativas:
 - a) Dirección General de Normas.
 - b) Dirección General de Desarrollo Tecnológico.
 - c) Dirección General de Fomento Industrial.
- IV. Un representante de cada una de las siguientes entidades:
 - a) El Instituto Nacional del Consumidor (Inco).
 - b) Laboratorios Industriales de Fomento Industrial.
- V. Un representante de cada uno de los siguientes organismos:
 - a) Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamín).
 - b) Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra).
 - c) Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (Concanaco).

VI. A invitación del presidente del comité, un representante de la Fundameca.

El Premio Nacional de Calidad será entregado por el titular del Ejecutivo Federal, en un evento solemne que se organizará el mes de noviembre de cada año.

El uso del emblema del premio, será por un año, a partir del otorgamiento de este a los ganadores.

"Influencia del Premio Nacional de Calidad en el entorno"

Muchas empresas que tienen en desarrollo sus programas en base a la calidad total, se apoyan en los criterios de evaluación del PNC para verificar sus resultados. Para los que apenas comienzan, resulta un excelente diagnóstico para conocer sus fuerzas y debilidades. Y en ambos casos sirve para medir los avances logrados, y permitirles desarrollar sus programas, para que no se estancuen en la implementación de la cultura de calidad total.

Muchas empresas en todo el mundo están usando esquemas como el del PNC para ajustar sus diagnósticos. De esta forma, una empresa mexicana que se someta a estas condiciones será competitiva en cualquier parte del mundo.

Así, si después de realizar su evaluación una empresa contabiliza 500 ó 600 puntos (la medida nacional es de 700), tendrá un excelente análisis de sus fuerzas y debilidades, debido a que en todas las categorías con bajos puntajes son áreas de oportunidad en donde se puede trabajar, y todos los puntajes altos son sus grandes fuerzas.

Otro de los grandes incentivos del PNC es el compromiso de las empresas ganadoras, de hacer pública la forma en que consiguieron sus altos resultados, y compartirla con los demás empresarios, y a la comunidad que se muestre interesada.

Se trata de un intercambio en el que se busca que todos aprendamos de todos.

Este modelo es ya una referencia en varios países de América y tiene validez mundial, gracias a la profundidad de su enfoque y a la transparencia de su mecanismo de evaluación. Siendo la mejora continua hacia la calidad total la herramienta más poderosa con la que contamos los mexicanos para hacer frente a la competencia por los mercados mundiales, exhortando a comprometerse y permanecer en este proyecto de hacer de la palabra México, un sinónimo de Calidad.

CAPITULO IV
PRODUCTIVIDAD MAS CALIDAD IGUAL A
COMPETITIVIDAD.

CAPITULO IV

PRODUCTIVIDAD MAS CALIDAD IGUAL A COMPETITIVIDAD.

La Productividad como Instrumento para Superer la Crisis Económica.

Dentro de la inseguridad económica a la que nos conlleva la etapa recesiva por la que atravesamos en la actualidad, nos obliga a buscar alternativas de solución, como propuestas que ayuden a superar la crisis económica que nos aqueja. Dentro de las alternativas de solución, partiendo de hechos reales y concretos, podemos partir de que nuestro aparato productivo se encuentra semiparalizado por las causas de todos conocidas, una de las propuestas es regresar nuestra atención hacia el aumento de la productividad, en las contadas empresas que se encuentran funcionando para que a partir de ellas podamos reactivar nuestra deteriorada economía. Recordemos que muchos países como Japón, que lograron remontar épocas muy críticas, lo hicieron a base de incrementar su productividad y de diversificar su producción y de una población que se abrió paso a partir de una impresionante mística de trabajo, y no nos queda más que tomar el ejemplo de esos países.

Recordando el concepto de productividad para centrarnos en la ayuda que nos puede brindar, debemos recordadr que hay tres tipos de productividad:

a) Productividad Parcial: Es la razón entre la cantidad producida y un sólo tipo de insumo. Por ejemplo, la producción entre la mano de obra.

b) Productividad de factor Total: es la razón de la producción neta con la suma asociada con los factores (factores de) insumos, mano de obra y capital.

c) Productividad Total: Es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total refleja el impacto conjunto de todos los insumos al fabricar los productos.

Es cierto que el aumento en las tasas de inflación de una economía deben explicarse por medio de varios factores, pero la falta de crecimiento en la productividad contribuye a ese aumento. Como es de esperarse, a que la inflación en el precio de bienes y servicios es resultado del aumento excesivo en el precio de venta de productos y/o servicios.

En nuestro país, en el sexenio de Carlos Salinas se empezaron a hacer intentos de incorporar el concepto de productividad para hacer más eficiente el aparato productivo, por medio del aliciente de los bonos de productividad, como una vía para alentarla, pero sus aplicaciones y efectos no han dado los resultados esperados por el aparato productivo, en primera porque el concepto no ha sido bien entendido y se ha carecido de un marco normativo a nivel nacional que pueda facilitar su incorporación como un instrumento efectivo, tanto de aliento al trabajador para elevar sus percepciones económicas, como estímulo al aparato productivo para eficientizar los niveles de producción con el incremento de utilidades y para elevar nuestras oportunidades de exportación.

Para el año de 1993 un total de mil 200 compañías empezaron a aplicar el incentivo salarial de los bonos de productividad; en 1994, aumentó el número de empresas a 2 mil 100; y para 1994 los efectos de la crisis no se hicieron esperar, y cerca del 48 por ciento de las empresas existentes en el país, se declararon en quiebra.

Sin embargo, es urgente retomar la incorporación de la productividad a las empresas que luchan por su supervivencia ante la crisis actual, considerando que la productividad es un

elemento que puede elevar los niveles de vida de la población, ya que los países desarrollados exhiben una alta tasa de crecimiento y nivel de productividad del trabajo. Dentro del contexto **global**, podemos mencionar igualmente una disminución de la productividad afecta el nivel de vida de la población, el nivel de empleo, el poder político y el poder económico.

Hacer Compatible Productividad y Nivel de Empleo.

Sector privado, sindicatos y obreros deben dejar atrás las recriminaciones y analizar con toda madurez cuáles puntos de la Ley Federal del Trabajo impiden a las empresas tener mayor productividad y competitividad a los empleados, ganar más dinero.

En este momento lo fuera del contexto contemporáneo quizá sea la necesidad de que la planta laboral posea mayores y más fuertes posibilidades de desarrollo. Para lograr ese objetivo, se propuso analizar seis puntos que pudieran ajustarse dentro de la Ley Federal del Trabajo:

- 1.- agilizar la reglamentación de los contratos temporales por hora o jornada reducida.
- 2.- Ajustar a las nuevas condiciones económicas las causales de rescisión del contrato;
- 3.- Acotar la responsabilidad en los juicios laborales por el pago de salarios caídos.
- 4.- Adecuar el marco jurídico para legislar el pago de salarios por hora, en cuya determinación deben incluirse los conceptos de CALIDAD y PRODUCTIVIDAD.
- 5.- Considerar la incorporación de personas discapacitadas como alternativa viable para las empresas.
- 6.- Promover ascensos mediante un sistema en el cual la capacidad se anteponga a la antigüedad.

COMEPROC.

Como una instancia de concertación para propiciar a nivel micro el acercamiento y entendimiento productivo entre trabajadores y empresas, se instalará en los Pinos **El Consejo Mexicano de la Productividad y Competitividad (Comeproc)**. Considerado como una de las llaves para reanudar, en cuanto se pueda, el crecimiento y llevar las grandes reformas macroeconómicas al terreno de cada centro de trabajo, el Comeproc intentará difundir en todo establecimiento la cultura de la calidad mediante la labor de asesores especializados.

El organismo estará integrado por dos entidades: una de naturaleza rectora, integrada por Secretarías de Estado, encabezadas por la Del Trabajo y Previsión Social y las cúpulas empresarial, obrera y campesina, y otra de carácter técnico, denominada Comité Ejecutivo, con participación de subsecretarios y especialistas técnicos de cada sector.

La intención es de que las empresas y los sindicatos soliciten asesoría sobre el tema a sus organizaciones, las cuales harán llegar la petición a un grupo de promotores especializados en brindar orientación sobre cómo llevar a cabo un diagnóstico de las condiciones productivas, como fijar metas para superar obstáculos y cómo desarrollar indicadores de medición de la **productividad**.

CAPITULO V
AMERICAN EXPRESS Y LA CULTURA DE
CALIDAD TOTAL.

CAPITULO 5.

AMERICAN EXPRESS Y LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL.

Antecedentes Históricos de American Express en México.

Primeramente, podemos decir que en las antiguas películas del Oeste se observa una compañía de mensajería de ese tiempo llamada WELLS FARGO que posteriormente se convirtió en lo que se conoce como AMERICAN EXPRESS.

1852.

En este año abre sus puertas en Acapulco una pequeña oficina de la WELLS FARGO (subsidiaria de American Express). Su objetivo era el de brindar el mejor de los servicios turísticos a los viajeros de la ruta de Vapores San Francisco-Panamá con escala en Acapulco.

1880.

La WELLS FARGO inicia sus operaciones en la Ciudad de México instalando sus oficinas en el Palacio del Duque de Albuquerque, en la calle de Donceles, edificio que hoy se conserva como una joya de la arquitectura colonial.

1909.

Las oficinas se instalan en una antigua casona cerca del Bosque de Chapultepec, pero al poco tiempo deben suspenderse las actividades al estallar la Revolución Mexicana.

1925.

Renace la calma en nuestro país y todos los esfuerzos de la Compañía se encaminaron a incrementar el turismo desde Cuba y los Estados Unidos.

1958.

Una nueva época se inicia en la historia de la compañía, al lanzarse al mercado la Tarjeta American Express. En ese año, dos empleados de las WELLS FARGO Mexicana son transferidos a una pequeña oficina en Av. Juárez No. 8 para hacerse cargo de la entonces relativamente sencilla operación.

1968.

La WELLS FARGO Mexicana cambia su razón social por la de American Express Co. (México), S.A. operando en forma integrada con tres divisiones: Tarjetas, Viajes y Cheques de Viajero.

El volumen de clientes y de la operación de la compañía en México se multiplicaba día a día, tal como venía sucediendo en muchos otros países, lo cual obligó a American Express México a cambiar en varias ocasiones la ubicación de sus oficinas en busca de locales más amplios y funcionales antes de establecerse en 1971, en su edificio de Hamburgo 75. Y se cambian las oficinas de la División Tarjetas y Cheques de Viajero a nuestro actual edificio en Av. Patriotismo 635.

Se agrega a la razón social las siglas "de C.V."; la división Viajes queda en las oficinas ubicadas en la Zona Rosa. El asombroso desarrollo de American Express sin duda alguna se debe, en gran parte, al esfuerzo y dedicación de su PERSONAL, que valiéndose de las más modernas técnicas en sus áreas respectivas, contribuye día a día al logro de los OBJETIVOS trazados.

1985.

A raíz del terremoto sufrido en la Ciudad de México, el departamento de Viajes, hasta entonces en la Zona Rosa, fue reubicado en las oficinas de Patriotismo.

Antecedentes Históricos de American Express.

1841.

Henry Wells funda la WELLS Co., solucionando uno de los grandes problemas de aquella época: "El transporte de valores y mercancías con seguridad".

1850.

La WELLS FARGO se une a dos firmas más para así formar American Express Co.; uniendo ciudades de costa a costa y de frontera a frontera. Se cubre el territorio de la Unión Americana, satisfaciendo las necesidades de transporte de artículos costosos. Cada idea produce otras más audaces que las anteriores. Se antepone el concepto de **SERVICIO AL CLIENTE** por sobre cualquier otro, y no importan los riesgos o la audacia de la propia iniciativa.

1882.

El GIRO POSTAL desarrollado por American Express, permite enviar de manera segura **dinero en efectivo** por correo.

1891.

American Express desarrolla los CHEQUES DE VIAJERO; documentos cobrables a nivel internacional. Para cada demanda, la compañía tiene una respuesta ágil, certera, audaz.

Sí la gente tiene necesidad de viajar... y allí está American Express, una mano amiga que orienta, conduce, protege... Los servicios se multiplican: tarjetas, revistas, acciones, valores... American Express también está presente en el negocio de la publicidad, y en hacer Inversiones y Reservaciones a nivel mundial.

HOY, AMERICAN EXPRESS ES NUMERO UNO.

NUMERO UNO, en Tarjetas

NUMERO UNO, en Viajes.

NUMERO UNO, en Cheques de Viajero.

American Express tiene sus oficinas principales en la Ciudad de Nueva York y subsidiarias en 125 países donde prestan sus servicios 30 000 empleados.

AMERICAN EXPRESS CO. MEXICO:

Valores de Servicio.

American Express México es una empresa de servicio que actualmente cuenta con los siguientes "**Productos**":

- 1.- Tarjeta American Express (verde).
- 2.- Tarjeta "Gold Card".
- 3.- Tarjeta "Platinum Card".
- 4.- Tarjeta "Corporate Card".
- 5.- Tarjeta "Gold Corporate Card".
- 6.- "Travellers Check".
- 7.- "Travellers Service".

En México, American Express tiene quince años con el concepto de CALIDAD. Se empezó a ver que el concepto de calidad era muy **estático** (que era lo contrario a lo que Edward Deming explicaba en su filosofía).

A nivel corporativo, se empezó a cambiar la cultura basándose en los principales exponentes o gurús de la calidad total (Deming, Crosby e Ishikawa); y crean sus propias teorías a nivel corporativo, a través de las cuales pudieron conocer sus defectos y deficiencias. Entonces se crea el departamento de **Performance Engineering** (Ingeniería Industrial), mediante el cual lograron realizar cambios proactivos, permitiéndoles desarrollar así las estrategias con las cuales enfrentaron sus debilidades.

Para dar una respuesta a las exigencias de calidad que determinaba el entorno y la empresa misma, se aplicó el concepto de **Quality Assurance** (desde 1993, a nivel corporativo). Al crear el departamento de **Quality Assurance** tenía como objetivos medir los niveles de Desempeño y Calidad en los Procesos. Había que cubrir tres puntos básicos:

a) **Timeliness:** Es el de revisar el tiempo de proceso de una solicitud de tarjeta por ejemplo; donde se mide desde la solicitud del posible cliente, hasta que recibe su tarjeta por correo o su notificación de rechazo.

b) **Accuracy:** Es medir ¿Qué tan bien se hace?. Por ejemplo, se vigila de manera discreta a los empleados del centro de Atención al Cliente, y se evalúa: tono de voz, cortesía, rapidez y por lo tanto la satisfacción del cliente.

c) **Responsivness:** ¿Qué tan agusto se sienten los clientes en el establecimiento? Se miden aspectos como el decorado, sillones de espera, sanitarios, etc.

En American Express México la filosofía de trabajo y servicio al cliente se expresa así:

"Sólo debemos prometer al cliente lo que podemos ofrecerle, pero debemos entregarle más de lo que se le prometió". (Filosofía de Calidad de American Express).¹²

Uno de los aspectos clave de American Express es el de no tomar decisiones aisladas; el trabajo en equipo es vital y se trata de involucrar a todas las áreas, de manera que se sientan parte de una gran maquinaria y sin ellos no es posible avanzar hacia ningún lado. Parte de su filosofía de calidad, American Express tiene el empeño de ser buenos ciudadanos y el de aportar algo a la comunidad (eventos filantrópicos, dar a conocer su cultura de calidad, etc.), todo enfocado "**al logro de la excelencia**".

Debido al gran empeño de su gente por participar y aportar lo mejor de ella a la sociedad, es que American Express otorga el premio denominado "**Ir más allá del cumplimiento del deber**", (**Call Beyond The Duty**).¹³ Eso demuestra que para American Express su gente es el motor para impulsar la cultura de calidad total.

¹²James D. Robinson III.

¹³Great Performer: es un premio que se otorga por dar un servicio más allá de lo esperado por el cliente. Se otorga en Nueva York.

MISION.

La misión de American Express (México) es la de continuar siendo el líder en las ramas de servicios financieros y de viaje en el país. Esto deberá ser logrado a través de proveer productos y servicios de las más alta calidad a nuestros clientes de acuerdo al prestigio de American Express, reforzando el sentimiento de nuestra membresía.

Queremos ser vistos como la organización más **eficiente** y **confiable** en el mercado, con la **gente** de mayor talento.

Principios.

Esta misión está fundamentada en los principios primordiales para darle factibilidad a la misma:

- Hacer de la calidad la responsabilidad de cada uno
- Tener una estrategia de calidad bien articulada
- Administrar para y con calidad
- Emplear personal de calidad.

PROCESO DE CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS.

Este modelo fue con el que American Express ganó el Premio Nacional de Calidad en 1990. El objetivo no era ganar el premio sino hacer una evaluación de ellos mismos. American Express fue la primera empresa desde 1990, en servicios, en obtener este premio y desde entonces ninguna otra empresa de servicios lo ha ganado.

Toda esta filosofía está fundamentada en los "**Blue Box Values**" y como eje de este modelo de calidad total es la SATISFACCION AL CLIENTE. Los puntos que conforman la cultura de calidad total en American Express son:

- 1.- Liderazgo
- 2.- Expectativas del cliente
- 3.- Aseguramiento de la calidad
- 4.- Entrenamiento
- 5.- Involucramiento y reconocimiento
- 6.- Desarrollo de proveedores

LIDERAZGO

Compromiso Gerencial

Valores de servicio:

CALIDAD : grado de excelencia.

CONFIABILIDAD: Disponibilidad en cualquier lugar, todos los días y a cualquier hora.

INTEGRIDAD : Cumplir con lo que prometemos a través de un código moral ético.

SEGURIDAD : Estar presentes en necesidades cotidianas o de emergencia.

Consejo de Calidad

Está integrado por la alta dirección de American Express (Directores, Vicepresidentes, etc.) y constituido por un sistema de información en cascada; es decir, la información vertical, de arriba hacia abajo, a todos los niveles y departamentos de la organización. Es mediante este tipo de información que se trata de descentralizar las decisiones y corregir las deficiencias desde el gerente hasta el último trabajador con el fin de que todos participen en la satisfacción del cliente.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es vital para desarrollar las mejoras y los acuerdos a los que se llegan mediante el consejo de calidad, puesto que con la planeación estratégica definen los objetivos hacia donde quieren llegar, con una visión flexible del futuro a corto y mediano plazo, siempre respaldada por los principios de trabajo y los valores de American Express.

Programa de Involucramiento Gerencial

Este programa tiene dos metas u objetivos principales:

- Proporcionar al nivel ejecutivo de American Express un contacto efectivo y directo con las necesidades de nuestros clientes y establecimientos afiliados y con las necesidades de **MEJORA** de nuestros procesos.

- Concientizar a los niveles ejecutivos de la importancia de cada una de nuestras acciones para lograr la satisfacción de los clientes.

Algunas de las medidas que se han desarrollado dentro de American Express para incrementar la participación e involucramiento de los altos directivos son:

a) Comprometerse totalmente hacia la calidad por la gente que es líder (hacia el AEQL).

b) Se realizan encuestas de evaluación entre la gente del mismo nivel de dirección (gerente-gerente, director-director) sobre sus colaboradores con el fin de unificar los criterios y trazar un objetivo común. La información se envía al nivel directivo para desarrollar la planeación estratégica y se pasa a recursos humanos para implementar el desarrollo organizacional.

En el siguiente esquema se muestra como los directivos de American Express que están totalmente involucradas en las diferentes operaciones que se realicen dentro de la empresa.

PROGRAMA DE INVOLUCRAMIENTO EJECUTIVO

NOMBRE	PUESTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Joe Acevedo	Vicepresidente de Sistemas	- Llamadas de Cruceros	- Monitoreo Oficina Satelite
Jorge Paredes	Director de Servicios Administrativos	- Llamadas de Crédito	- Monitoreo Correspondencia Servicio a Clientes
Pedro Borja	Gerente de Planeación de Rec. Hum.	- Visitas a Recepción	- Llamadas de Reemplazos

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Satisfacción en Transacciones Específicas

El departamento de mercadotecnia se encarga de diseñar cuestionarios sobre los diferentes servicios que realiza American Express, los cuales entrega a una empresa externa para que los aplique. Los diferentes servicios en los que se basan los cuestionarios son:

- ▲ Aclaraciones por carta.
- ▲ Aclaraciones en el centro de servicio telefónico.
- ▲ Reemplazos de tarjeta.
- ▲ Autorizaciones (problemas con tarjeta).
- ▲ Crédito y cobranza.

Es mediante la aplicación de los cuestionarios relacionados con los diferentes servicios que American Express presta, que se llegan a conocer las expectativas del cliente, para así poder mejorar el servicio.

Sesiones de Grupo

Estas sesiones de grupo o "*Focous Groups*" consisten en invitar a los usuarios de American Express a participar en reuniones, en las cuales se tratan aspectos con relación a los servicios que reciben de la compañía.

Se les pregunta sobre las promociones que les gustaría que se hicieran con respecto a los hoteles, líneas aéreas, arrendadoras, etc.

También se les pregunta del trato que han recibido cuando han utilizado los diferentes servicios de American Express, es así que mediante estas sesiones de grupo pueden implementar nuevas estrategias para satisfacer las expectativas del cliente y continuar dentro de sus preferencias.

Posicionamiento en el Mercado

El mercado cautivo de American Express se ve incrementado día con día debido al interés de la compañía en satisfacer al cliente, y de esta manera ha logrado ser líder en su ramo, porque siempre tratan de mejorar sus servicios y hacerlos más eficientes.

Un factor muy importante en donde se reciben y se resuelven los problemas de los usuarios es a través del Servicio Telefónico, ya que es aquí donde comúnmente se dirigen las personas para resolver sus diferentes problemas con respecto a los servicios, ya sean por facturación, reemplazos, autorizaciones, cobranzas, viajes, reservaciones, etc.

Es de vital importancia para tener un mejor posicionamiento en el mercado, el cuidar las expectativas del cliente con nuevas y mejoradas ideas, para darle siempre un servicio de excelencia a los usuarios, que trae consigo la fidelidad del cliente a la empresa; un ejemplo es el reemplazo de la tarjeta en menos de 24 horas.

En las gráficas que se muestran a continuación se puede concluir que American Express siempre está en busca de responder a las necesidades y expectativas del cliente, basándose en la amabilidad y cortesía con que se resuelven las dudas y se ayudan a resolver los problemas con los que se enfrentan los usuarios.

CONCLUSIONES.

México vive un proceso de cambio, mediante el cual deberá lograr en el corto plazo un crecimiento sostenido, así como su pleno desarrollo; situaciones que deberán traducirse en oportunidades y sus consecuentes beneficios para la sociedad en su conjunto y para cada uno de los integrantes.

Sin embargo, para lograr dichos objetivos, resulta imprescindible que la totalidad de las actividades en los diferentes sectores productivos, sean realizadas con un enfoque y orientación tales, que permitan de manera armónica, elevar los resultados a niveles de excelencia dentro de un contexto en que impere el esfuerzo integralmente sostenido y participativo y con un alto grado de motivación, producto del convencimiento.

Es por ello que American Express y, en general todas las empresas, habrán de llevar a cabo acciones inmediatas que les permitan elevar sus índices de eficiencia en las funciones que tengan encomendadas a fin de que las mismas resulten de la más alta competitividad, en relación a las empresas y organismos que proporcionan servicios similares a nivel mundial.

Con este propósito, debe diseñarse una estrategia de CALIDAD TOTAL que habrá que aplicarse en todas y cada una de sus áreas, tanto administrativas como operativas; de las que se espera la adaptación, colaboración y aportaciones productivas de la totalidad de sus integrantes, sin excepción alguna; buscando sistemática y constantemente, a través de los procesos que se deben definir de la manera adecuada con la ayuda de una asesoría técnica sí es necesario.

A lo largo de nuestra investigación, nos dimos cuenta que una de las principales barreras para la implementación de una cultura de calidad es LA MENTALIDAD. Mientras en otros países la mentalidad es de "ganadores", "de hacerlo bien siempre", en México, desafortunadamente existe ese conformismo, mediocridad, falta de iniciativa y

esfuerzos por aprender, que imposibilitan la introducción de una mejora continúa y un desarrollo sostenido.

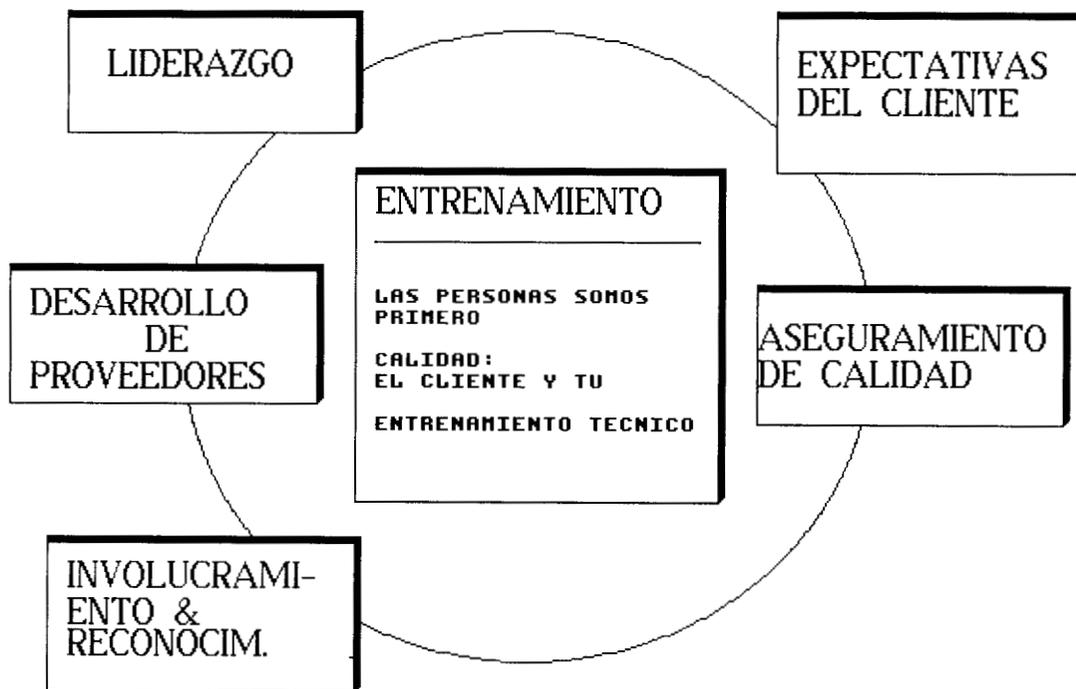
Aprendimos que las estrategias, las fuentes de información, los centros de ayuda y asesoría están al alcance de nosotros y no recurrimos a ellos. Se estancan los mercados y aumenta la competencia nacional; por el TLC nos invaden nuevos competidores extranjeros, el peso sobrevaluado amenaza con devaluarse aún más y, penaliza muchas operaciones, la falta de liquidez y la improductividad laboral siguen estrangulando a las empresas. Sin duda urge una revolución empresarial hacia la COMPETITIVIDAD para sobrevivir y crecer. Hoy se requiere "servicio al cliente", rentabilidad, productividad y agilidad.

Debemos hacer mención que ahora constatamos que el éxito o fracaso de una empresa, llamémosla Telmex, Aeroméxico, Condumex o American Express, recae en gran medida sobre la dirección empresarial; es ella la que moldea los valores y la cultura de una organización; la que genera relación o antagonismo laboral; la que enfatiza la aceptación o desprecio del cliente; la que estimula el conformismo o la creatividad; la que cultiva productividad o burocratismo, calidad o mediocridad.

Antes crecían las unidades operativas, cada vez mayores en aras de una economía de escala; así se construían fábricas para diez mil trabajadores; universidades para cien mil estudiantes. El gigantismo causó conflictos humanos, desmotivación e improductividad, apatía y productos defectuosos; las masas se tornaron ineficientes. Hoy en cambio, se deben tratar de hacer grupos de trabajo más pequeños para que la comunicación sea más estrecha y la participación de todos los elementos sea dinámica y clara. Es decir, el objetivo general para todos estos grupos de trabajo es CALIDAD TOTAL.

ANEXOS

CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



AMERICAN EXPRESS

BLUE BOX VALUES

TODAS NUESTRAS ACTIVIDADES Y DECISIONES DEBEN ESTAR BASADAS Y GUIADAS
POR ESTOS VALORES

PONER LOS INTERESES DEL CLIENTE EN PRIMER LUGAR

UNA BUSQUEDA CONTINUA DE LA CALIDAD EN TODO LO QUE HACEMOS

TRATAR A NUESTRA GENTE CON RESPETO Y DIGNIDAD

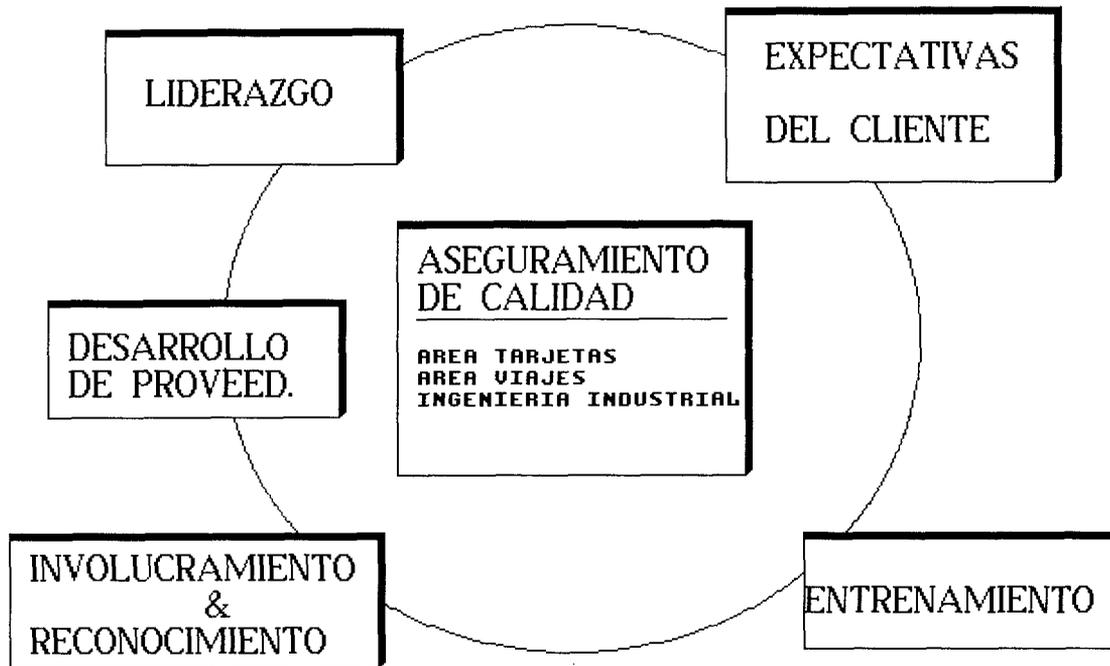
CONDUCTA QUE REFLEJE LOS MAS ALTOS NIVELES DE INTEGRIDAD

TRABAJO EN EQUIPO, DESDE LA UNIDAD MAS PEQUERA HASTA LA EMPRESA COMO
UN TODO

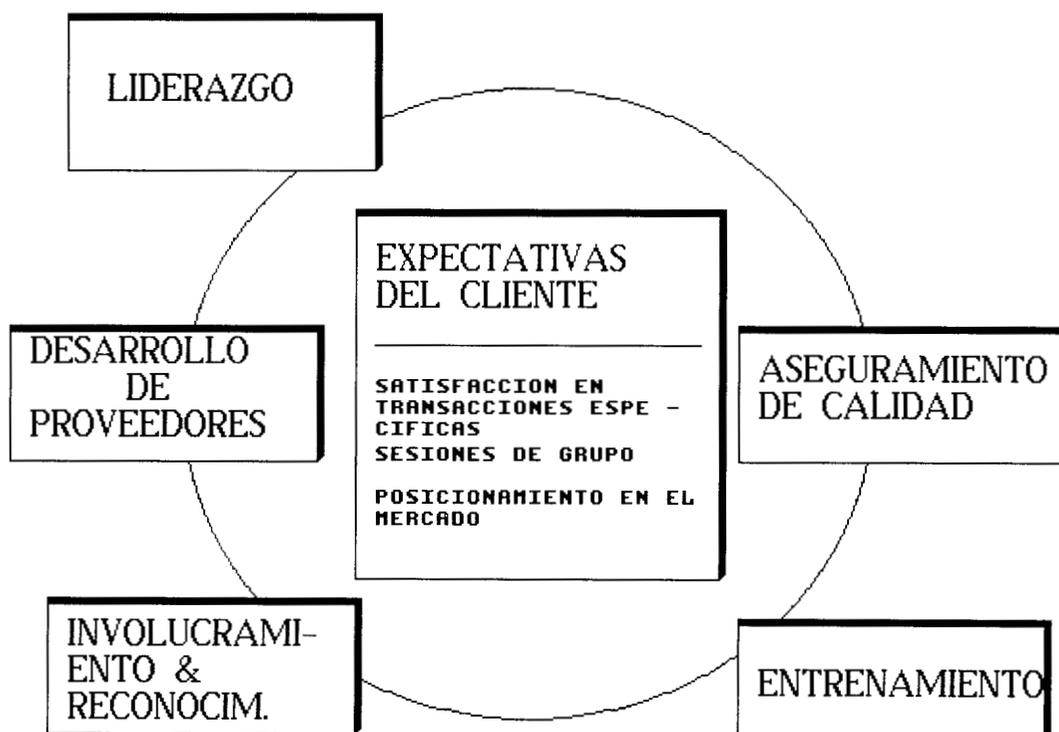
SER BUENOS CIUDADANOS EN LA COMUNIDAD EN QUE VIVIMOS Y TRABAJAMOS

EN LA MEDIDA EN QUE ACTUAMOS DE ACUERDO A ESTOS VALORES, DAREMOS UN
SERVICIO SOBRESALIENTE A NUESTROS CLIENTES Y CONSUMIDORES, LOGRAREMOS
ESTAR A LA VANGUARDIA EN NUESTRO NEGOCIO Y PROPORCIONAREMOS UN MEJOR
RENDIMIENTO A NUESTROS ACCIONISTAS

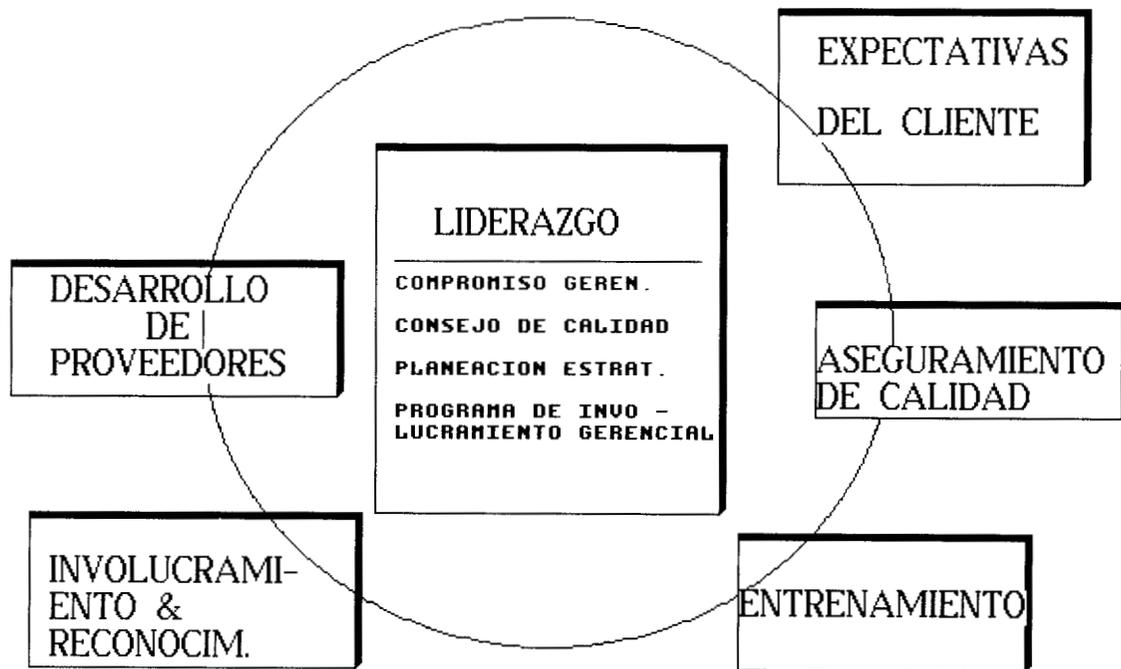
CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



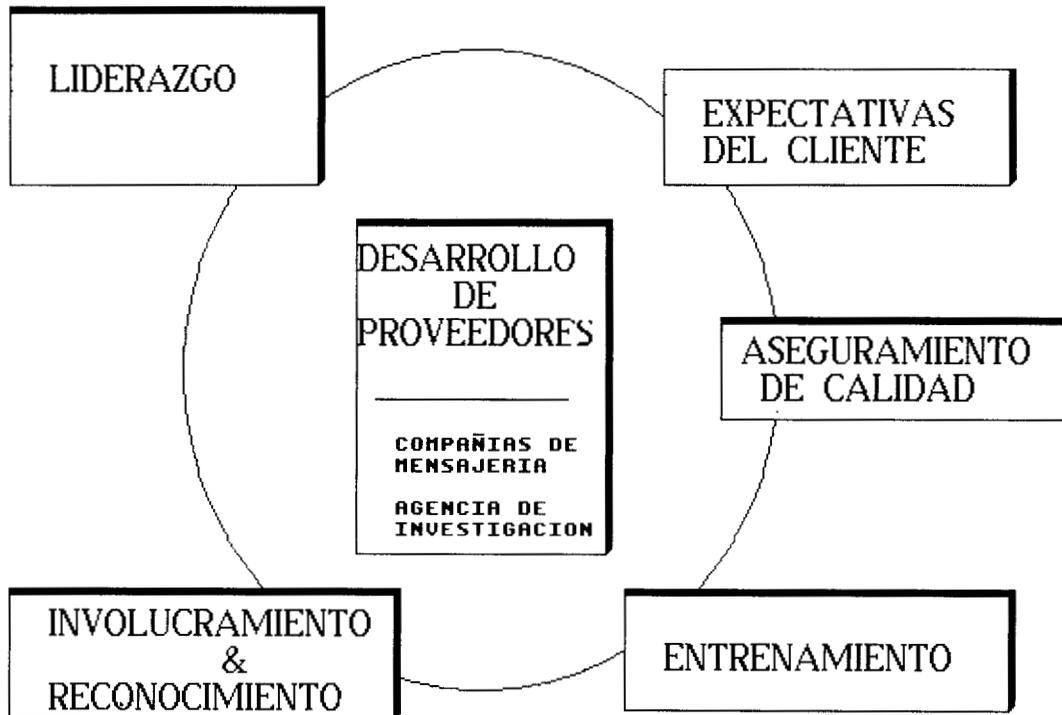
CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



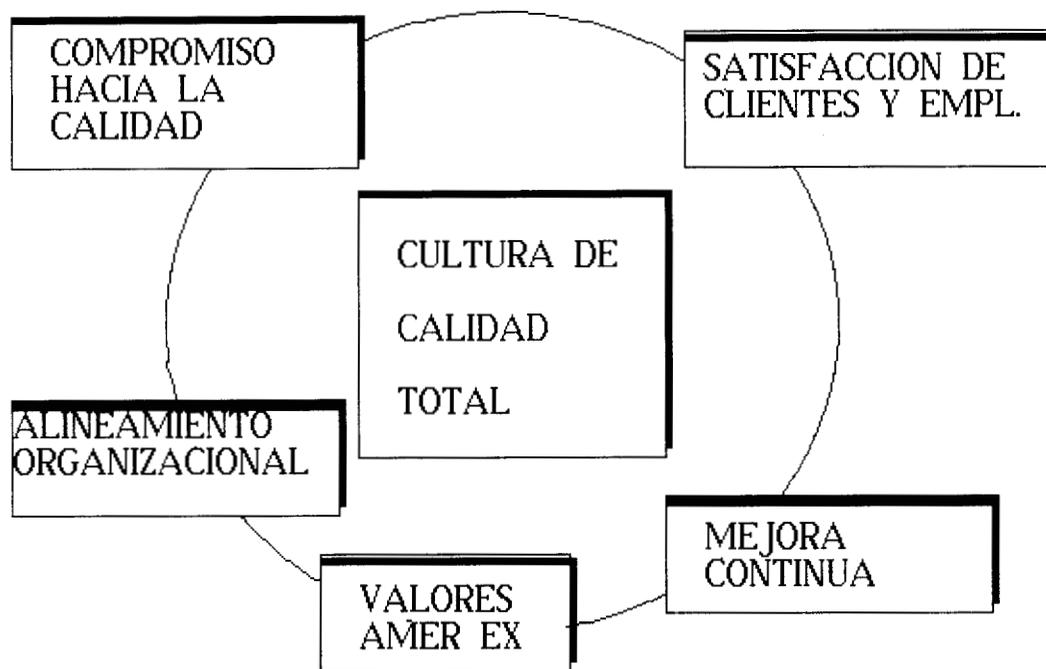
CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



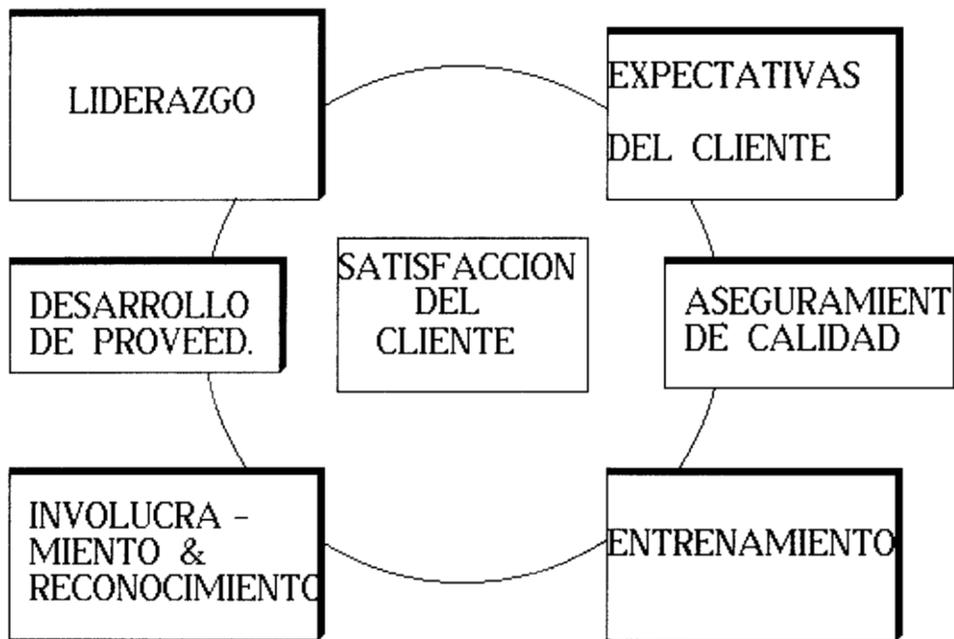
CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS



MODELO DE MEJORA CONTINUA DE AMERICAN EXPRESS



**PROCESO DE CALIDAD TOTAL
EN AMERICAN EXPRESS.**



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

México vive un proceso de cambio, mediante el cual deberá lograr en el corto plazo un crecimiento sostenido, así como su pleno desarrollo; situaciones que deberán traducirse en oportunidades y sus consecuentes beneficios para la sociedad en su conjunto y para cada uno de los integrantes.

Sin embargo, para lograr dichos objetivos, resulta imprescindible que la totalidad de las actividades en los diferentes sectores productivos, sean realizadas con un enfoque y orientación tales, que permitan de manera armónica, elevar los resultados a niveles de excelencia dentro de un contexto en que impere el esfuerzo integralmente sostenido y participativo y con un alto grado de motivación, producto del convencimiento.

Es por ello que American Express y, en general todas las empresas, habrán de llevar a cabo acciones inmediatas que les permitan elevar sus índices de eficiencia en las funciones que tengan encomendadas a fin de que las mismas resulten de la más alta competitividad, en relación a las empresas y organismos que proporcionan servicios similares a nivel mundial.

Con este propósito, debe diseñarse una estrategia de CALIDAD TOTAL que habrá que aplicarse en todas y cada una de sus áreas, tanto administrativas como operativas; de las que se espera la adaptación, colaboración y aportaciones productivas de la totalidad de sus integrantes, sin excepción alguna; buscando sistemática y constantemente, a través de los procesos que se deben definir de la manera adecuada con la ayuda de una asesoría técnica sí es necesario.

A lo largo de nuestra investigación, nos dimos cuenta que una de las principales barreras para la implementación de una cultura de calidad es LA MENTALIDAD. Mientras en otros países la mentalidad es de "ganadores", "de hacerlo bien siempre", en México, desafortunadamente existe ese conformismo, mediocridad, falta de iniciativa y

esfuerzos por aprender, que imposibilitan la introducción de una mejora continúa y un desarrollo sostenido.

Aprendimos que las estrategias, las fuentes de información, los centros de ayuda y asesoría están al alcance de nosotros y no recurrimos a ellos. Se estancan los mercados y aumenta la competencia nacional; por el TLC nos invaden nuevos competidores extranjeros, el peso sobrevaluado amenaza con devaluarse aún más y, penaliza muchas operaciones, la falta de liquidez y la improductividad laboral siguen estrangulando a las empresas. Sin duda urge una revolución empresarial hacia la COMPETITIVIDAD para sobrevivir y crecer. Hoy se requiere "servicio al cliente", rentabilidad, productividad y agilidad.

Debemos hacer mención que ahora constatamos que el éxito o fracaso de una empresa, llamémosla Telmex, Aeroméxico, Condumex o American Express, recae en gran medida sobre la dirección empresarial; es ella la que moldea los valores y la cultura de una organización; la que genera relación o antagonismo laboral; la que enfatiza la aceptación o desprecio del cliente; la que estimula el conformismo o la creatividad; la que cultiva productividad o burocratismo, calidad o mediocridad.

Antes crecían las unidades operativas, cada vez mayores en aras de una economía de escala; así se construían fábricas para diez mil trabajadores; universidades para cien mil estudiantes. El gigantismo causó conflictos humanos, desmotivación e improductividad, apatía y productos defectuosos; las masas se tornaron ineficientes. Hoy en cambio, se deben tratar de hacer grupos de trabajo más pequeños para que la comunicación sea más estrecha y la participación de todos los elementos sea dinámica y clara. Es decir, el objetivo general para todos estos grupos de trabajo es CALIDAD TOTAL.

BIBLIOGRAFIA

1971.

Arriaga, Manuel. Administración por Calidad. Ed. CECOSA, México: 1971.

Castro Rey, The. El Impacto de ISO 9000 V. publicación mensual. México. Ed. Grupo CISA. edición Latinoamericana.

Baker, Jerry. Principles of Quality Control. Ed. Wie Wiley

Calidad y Productividad, seminario de la FDA, por Lic. Federico Ramirez González.

---. Calidad Total y Productividad. AÑO I, No. 4. Agosto 1994.

Corno Rueda, El Angel. Eficiencia e impacto de la calidad. Colegio de Graduados. Biblioteca de la alta dirección. México.

Deming, W. Edwards. Calidad por encima de la calidad. salida de la crisis. Ed. Pías de Santos. Madrid. 1986.

Exposición. Calidad Total. Edición especial. noviembre 18. 1991. Fuera de serie.

La Dirección de la Empresa, en El Financiero, 2 de marzo de 1987, por Raymond Lanco.

La Calidad en Administración, en ---, 14 de marzo 1988, por Jose Luis Eliege.

La Dirección de la Empresa, en El Economista, 21 de marzo 1987, por Victor Salgado.

Wendy's Española, El Financiero, 18 de abril de 1988, por
Isabel Martínez V.

Examen la Productividad, ---, 18 de mayo 1988, por Ivan
Sosa.

La Empresa y Mediana Industria, ---, 18 de junio 1988, por
Isabel Martínez V.

Productividad y Empleo, ---, 18 de junio 1988, por Isabel
Recerril.

El rol de México, Calidad Total, México, El Financiero,
México, 1988, 175pp.

Asociación A.C. la Empresa de la Calidad en los Servicios, El
Financiero, México, 1988, 64 pp.