



Casa abierta al tiempo

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA



UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

TESINA PARA OBTENER LA:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

"CALIDAD TOTAL EN EMPRESAS DE SERVICIO"

ALUMNO: JORGE REYES ESPINOSA

BOLETA: 90334339

MAYO DE 1995

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

A MI MADRE:

POR TODO EL AMOR Y EL CARINO
INCONDICIONAL QUE ME BRINDO.
POR SER LA PERSONA MAS BUENA Y
MARAVILLOSA SOBRE LA TIERRA
Y A LA QUE MAS ADORO.

MA. ELENA

INDICE

INTRODUCCION.	1
CAPITULO No. 1 "ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL"	5
1.1 CONCEPTOS DE CALIDAD.	5
1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS.	7
1.2.1 EPOCA ARTESANAL.	7
1.2.2 EPOCA INDUSTRIAL.	7
1.3 MOVIMIENTO DE LA CALIDAD.	9
1.3.1 MOVIMIENTO DE LA CALIDAD EN JAPON.	9
CAPITULO No. 2: "LOS TEORICOS DE LA CALIDAD TOTAL"	15
2.1 EDWARDS DEMING.	15
2.2 JOSEPH M. JURAN.	20
2.3 KAORU ISHIKAWA.	27
2.4 SEMEJANZAS.	31
CAPITULO No. 3: "EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD"	34
3.1 OBJETIVOS.	35
3.2 CATEGORIAS PARTICIPANTES.	35
3.3 PROCESO DE EVALUACION.	36
3.4 ORGANIZACIONES GANADORAS.	37
3.5 GANADORES DEL 90 AL 94.	41
CAPITULO No. 4: "CALIDAD TOTAL A LA MEXICANA"	43
4.1 EL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD EN MEXICO.	43
4.2 ORGANISMOS PROMOTORES DE LA CALIDAD TOTAL.	46

4.3	CONCEPTOS MEXICANOS .	46
4.4	LOS SEIS PRINCIPIOS BASICOS DE LA CULTURA DE CALIDAD.	47
4.5	COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO FACILITATIVO PARA INS- PIRAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO .	49
4.6	SISTEMA ANTERIOR VS SISTEMA NUEVO .	50
4.7	MODELO DE IMPLEMENTACION DE CALIDAD TOTAL .	53
CAPITULO No. 5: "AUTOMOVILISTICA ANDRADE"		62
5.1	OBJETIVOS POR LOS CUALES SE DECIDIO IMPLEMENTAR SISTEMA FORMAL .	63
5.2	VARIABLES QUE DEFINIERON EL ENFOQUE DE SU SISTEMA DE MEJORA CONTINUA .	65
5.3	ESTRATEGIAS DE CALIDAD .	66
5.4	ESTRATEGIAS TECNOLOGICAS .	67
5.5	FACTORES PRINCIPALES QUE SENTARON LA BASES PARA OBTENER RESULTADOS .	67
5.6	DESCRIPCION GENERAL DE SU SISTEMA DE MEJORA CONTINUA .	68
5.7	RECONOCIMIENTOS IMPORTANTES .	69
5.8	MISION .	70
5.9	VALORES .	70
5.10	PRINCIPIOS GUIA .	70
5.11	INICIO Y DESEMPEÑO DE LA MEJORA CONTINUA .	71
5.12	DETERMINACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE .	72
5.13	TECNOLOGIA DE SERVICIO .	73
CAPITULO No. 6: "AUTOMOVILISTICA ANDRADE Y LOS CRITERIOS DE EVALUACION"		74
6.1	CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES .	74
6.2	LIDERAZGO .	75

6.3 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD .	76
6.4 INFORMACION Y ANALISIS .	76
6.5 PLANEACION .	77
6.6 ADMINISTRACION Y MEJORA DE PROCESOS .	77
6.7 IMPACTO .	78
6.8 RESULTADOS DE CALIDAD .	79
CONCLUSIONES Y COMENTARIOS .	80
BIBLIOGRAFIA .	83
ANEXOS .	83

INTRODUCCION

La exigencia del libre mercado, obliga a las empresas mexicanas a mejorar sus procesos de producción y de servicios, la competencia es y será muy fuerte, ya que éstas se encuentran con varias deficiencias y debilidades. Se ha estado observando el cierre de muchas pequeñas y medianas empresas, producto de la apertura comercial y la crisis que se está viviendo en estos momentos.

El simple hecho de cumplir con las Normas Oficiales de México (NOM), no es suficiente, la transformación tiene que ser total. La Calidad es una opción viable para empezar a progresar y desarrollar la planta productiva.

En el presente trabajo se da una breve introducción al movimiento y desarrollo del Control Total de Calidad y la Calidad Total. Este movimiento se inicia en los E.U. con el Dr. Edwards Deming, y es llevado a Japón. Los japoneses se encontraban en un trance crítico, fueron arrollados en la Segunda Guerra Mundial; la necesidad de sobrevivir los llevó a probar todo lo que estaba a su alcance para lograrlo, adoptando y desarrollando con mucho éxito la filosofía de Calidad Total, logrando en estos momentos grandes ingresos de capital a su país.

Al mismo tiempo se citan los trabajos de los tres teóricos más exitosos de la calidad:

Edwards Deming por ser el iniciador del movimiento en E.U.

Joseph Juran por iniciar trabajos en la administración de la calidad.

Kaoru Ishikawa, por ser el representante del pueblo japonés, en el cual se desarrollaron industrias sin rival en el mercado.

Se menciona el movimiento de la calidad en México, el cual se inicia en los 80s, con resultados poco positivos, ya que en México existen muchos y variados vicios laborales, los cuales se tienen que erradicar, al mismo tiempo se requiere de un apoyo total del Gobierno Federal.

El Premio Nacional de Calidad, es una buena opción para promover y difundir el cambio hacia la calidad total. Este fideicomiso autofinanciable, utiliza ocho criterios de evaluación, los cuales sirven para determinar a los ganadores del premio, siendo estos un modelo de mejora continua.

"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 en caso contrario es un perdedor. Es algo que estamos tratando de corregir porque no es así como funciona"¹.

Las empresas al participar en el concurso, aunque no ganen, pueden utilizar los resultados de la evaluación para conocer sus debilidades y fortalezas, y seguir mejorando. De igual manera las empresas ganadoras se deben de comprometer a seguir mejorando.

Es por esto que el análisis, se va a fundamentar en los ocho criterios de evaluación del premio, y se desarrollará en Automovilística Andrade S.A. de C.V., la cual es distribuidora de

¹ Reportaje al Ing. Raul Macías, presidente del PNC, Expansión, noviembre de 1992, pag. 18.

Automóviles y Refacciones de la marca Ford y cuenta con servicio de reparación y mantenimiento.

El motivo por el cual se eligió esta empresa, es por que Andrade es poseedora del Premio Nacional de Calidad de 1994, junto con otras tres empresas. Cabe mencionar que dentro de las cuatro ganadoras del 94, Ford Andrade es la única que se ubica en el D.F., al mismo tiempo, es la única empresa mexicana de dueños y trabajadores mexicanos. Siendo un ejemplo, de que en México existe la capacidad de trabajar con calidad y que el esfuerzo de todos los integrantes de la organización puede arrojar excelentes resultados.

También se consideró que los ganadores del premio tienen el compromiso de mostrar y difundir sus estructuras de trabajo y de como llevaron a cabo el desarrollo de la calidad en su empresa, de esa manera se obtuvo información que en condiciones normales no se hubiera conseguido.

La postura de difundir el trabajo y el desarrollo de la calidad con las demás empresas, es característica de los teóricos Deming e Ishikawa, el objetivo no solamente es el obtener utilidades para la empresa, se tiene que pensar en el beneficio del país; con la ayuda mutua entre organizaciones se consigue ventaja competitiva ante el extranjero. Al aumentar las exportaciones se consigue un beneficio nacional, ya que se aumenta la producción, por lo tanto aumentan los empleos, disminuye la pobreza, etc; es una reacción en cadena.

Dentro de este trabajo, se cita el modelo de implementación del Centro de Capacitación y Desarrollo (CENCADE), compañía consultora sobre calidad,

los teóricos de la calidad no presentan la metodología o un programa para implementar esta filosofía. Es por eso que se presenta este modelo para compararlo con las etapas que Ford Andrade sigue para alcanzar el Premio Nacional de Calidad e iniciar la filosofía en ésta empresa.

CAPITULO No. 1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL

CONCEPTOS DE CALIDAD

"CALIDAD.- Del latín "qualitis"-atis, en el siglo XV era considerado como perfección o carácter".²

Calidad es el conjunto de rasgos característicos o atributos que constituyen el modo de existencia de un objeto o persona y los distinguen de otros.

Todo lo que existe en el Universo está conformado por un conjunto de cualidades, rasgos, características o atributos, es decir, todo lo que existe tiene calidad.

"La palabra calidad designa el conjunto de atributos y propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él".³

Con el paso del tiempo y debido a las exigencias del Comercio Internacional, el concepto de calidad ha sufrido una enorme transformación, ya no son únicamente las características individuales de cada producto o el cumplir con las Normas Oficiales o los estandares del Mercado.

² Gran diccionario enciclopédico, selecciones del readers digets

³ Administrar para la Calidad, Dr. Mario Gutierrez, Limusa, Noriega editores, pag. 23.

La Calidad Total va más allá, su objetivo primordial es cumplir y superar las expectativas del cliente, a través del compromiso pleno, del esfuerzo conjunto y la creatividad de todos los integrantes de la compañía, principalmente de la alta gerencia.

En el capítulo No. 3 se retomará el concepto de algunos autores para su análisis.

ANTECEDENTES HISTORICOS

EPOCA ARTESANAL.-

En la época artesanal la calidad se llevaba a través de un control empírico, no existían estándares que determinarían las características de los productos. Esta época se caracterizaba por talleres pequeños, donde una sola persona iniciaba y terminaba el mismo producto, estos trabajos eran considerados como obras de arte. No existían estándares de producción, todos los trabajos casi siempre eran diferentes.

La calidad la determinaba la relación artesano-usuario a través de trabajos hechos a la medida, la calidad variaba de taller a taller, los artesanos se daban cuenta de inmediato si el producto satisfacía las necesidades del cliente.

EPOCA INDUSTRIAL.-

1ª Etapa. Control de calidad mediante la inspección.

Se cuidaba la calidad de los productos al final de la producción .en serie, se determinaba si el producto cumplía o no con las características y/o dimensiones establecidas.

2ª Etapa. El control estadístico de la calidad.

La calidad implica la observación del proceso estadísticamente hacia la mejora. Shewhart fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso. Se desarrollaron un conjunto de tablas de muestreo basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad, en ellas se determinaba el máximo por ciento de defectos que se podía tolerar para que la producción de un proveedor pudiera ser considerada satisfactoria.

3ª Etapa. El aseguramiento de la calidad.

El mejoramiento del proceso busca el aseguramiento de la calidad en su introducción. En esta etapa se caracterizan dos hechos importantes: la toma de conciencia por parte de la administración y la implantación del nuevo concepto de control de calidad en el Japón.

4ª Etapa. Calidad como estrategia competitiva.

La administración redefine el propósito de la calidad, el papel que desempeña actualmente en el mundo de los negocios, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y las estructuras de las empresas.

El satisfacer y superar las expectativas del cliente, se transforma en ventaja competitiva, ya que los clientes o usuarios, son los que deciden que comprar y como comprarlo, a su vez, la preferencia de los usuarios, se transforma en utilidades para la organización y se obtiene mínimo la estancia en el mercado.

MOVIMIENTO DE LA CALIDAD

El control de calidad moderno tiene sus inicios en los años 30, con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por W. A. Shewart.

En la segunda guerra mundial se permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los E.U., no resultaba adecuado simplemente aplicar la reorganización de los sistemas productivos para cumplir con las exigencias del estado de guerra y semiguerra.

E.U. al utilizar el control de Calidad, producía artículos militares a bajo costo y en gran cantidad, en ese momento se publicaron las normas para tiempo de guerra (Z-1).

Se ha llegado a pensar que la segunda guerra mundial la ganaron el Control Total de Calidad y la utilización de la Estadística Moderna. Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificadas como secretos militares.

MOVIMIENTO DE LA CALIDAD EN EL JAPON.-

Aunque el Japón no fue la cuna de la calidad total; en ese país se desarrollo de manera excelente, obteniendo de ella grandes resultados, prueba de ello es el potencial económico y comercial de los japoneses. Lo anterior gracias al gran apoyo del gobierno japonés hacia la calidad total, para hacer

de este concepto toda una filosofía.

El Japón antes de la segunda guerra mundial se enteró de las primeras normas británicas 600, las cuales las tradujo al estudio de la estadística, pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender, no logrando buenos resultados, ya que les parecían tediosos e improductivos.

En el área de la Administración iniciaban con el método llamado Taylor, donde a los obreros se les exigía que siguieran especificaciones fijadas por especialistas. El control de calidad dependía únicamente de la inspección, en esos momentos Japón competía con costos y precios, pero no en calidad, productos baratos y malos. Fue hasta mayo de 1946 que el Japón tomó medidas para educar a la industria, al mismo tiempo las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezará a aplicar el control de calidad moderno, entrando de lleno a los inicios del Control Total de Calidad, difundándose dicho concepto más allá de las telecomunicaciones.

En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas.

En 1946 se creó el Comité de normas Industriales Japonesas.

En 1949 se promulgó la Ley de Normalización Industrial.

En 1950 se promulgó la Ley de Normas Agrícolas Japonesas.

En ese mismo año se instituyó el sistema de la marca NIJ, el cual dispone que ciertas mercancías pueden llevar dicha marca, si son producidas por fábricas que se ciñen a las normas de control de calidad estadístico y garantía de calidad. La participación de las industrias era netamente

voluntaria y no por orden del gobierno, toda empresa podía decidir si se inspeccionaban o no sus productos.

UCIJ (JUSE).-

Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), constituida por ingenieros y estudiosos, se formó como entidad privada en 1946. En 1949 este organismo estableció su Grupo de Investigadores en Control de Calidad (GICC), con miembros procedentes de las universidades, la industria y el gobierno. Su objetivo principal era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad, se buscaba la manera de racionalizar las industrias japonesas a fin de exportar productos de calidad y elevar los niveles de vida de los japoneses; para lograrlo propusieron aplicar el control de calidad a la industria japonesa.

El GICC realizó su primer curso básico en septiembre de 1948, se reunía tres veces al mes durante un año, los participantes eran ingenieros de las industrias.

En el segundo curso, las reuniones eran seis veces al mes durante seis meses, posteriormente el curso siguió realizándose en seis meses pero con cinco reuniones mensuales.

Existían otras organizaciones nacionales que promovían el Control Total de Calidad, entre ellas:

-El comité del mes de la Calidad.

-El comité para la Conferencia Nacional sobre Control de Calidad.

-Sede de Círculos de Calidad y Capítulos Regionales de Control de Calidad.

EL SEMINARIO DEL DR. DEMING.-

En 1950 se llevó a cabo un seminario cuyo conferencista fue el Dr. Edwards Deming, realizado por la UCIJ, impartido a 400 gerentes e ingenieros con una duración de ocho días.

Los temas del seminario fueron:

1.- Como mejorar la calidad mediante el ciclo PHVA o ciclo de Deming, relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño.

2.- La importancia de captar la dispersión en la estadística.

3.- Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y como aplicarlos.

Promero se realizó un seminario especial de un día para 21 presidentes y altos gerentes de empresas en Hakone, con el propósito de hacerles comprender la importancia del C.C. en las empresas.

El Dr. Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el C.C. en el Japón.

LA VISITA DEL DR. J. M. JURAN.-

El Dr. Juran visitó el Japón en 1954 a invitación de la UCIJ. Dictó seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del C.C.

En un inicio los gerentes japoneses se mostraban incrédulos ante el CTC, por lo tanto la comprensión y el interés eran mínimos.

El trabajo de el GICC se tornaba un poco estéril, pero la llegada de el Dr. Juran con su fama mundial fue más convincente, creó un ambiente en que se reconoció el C.T.C. como un instrumento de la gerencia.

Así se abrieron las puertas para el establecimiento del Control Total de Calidad en el Medio Oriente.

CARACTERISTICAS EN LAS EMPRESAS JAPONESAS. -

El Control Total de Calidad surgió en los EEUU, y fue Japón el país que lo desarrollo de manera extraordinaria, hasta el grado de ser una de las potencias económicas en el mundo, es por eso que se explica el movimiento de la Calidad en ese país.

El éxito de los japoneses radica en su cultura, ya que ellos tienen un gran amor por la empresa; el trabajo lo desarrollan integrándose de manera excelente a sus equipos de trabajo; existiendo como premisas la disciplina, el espíritu de mejora y una elevada motivación en el ambiente laboral. También existe un alto nivel de educación, no limitándose únicamente en las escuelas, constantemente dentro de las empresas se está capacitando y a los trabajadores. Toda la mentalidad japonesa está orientada hacia su planta productiva, principalmente a la fabricación de artículos que se caracterizaban por:

-Durabilidad a largo plazo.

-Adecuado servicio.

-Gran calidad.

-Buen precio.

-Alta competitividad.

CAPITULO No. 2 LOS TEORICOS DE LA CALIDAD TOTAL

Es este capítulo se citarán los elementos más relevantes de los tres teóricos más importantes dentro del movimiento de la calidad, existen otros que de igual manera han destacado dentro de este movimiento, se consideran los trabajos de Deming y Juran por ser contemporáneos e iniciadores, al mismo tiempo se toma en cuenta a Ishikawa por el éxito obtenido en el Japón.

EDWARDS DEMING

Deming nació el 14 de octubre de 1900 en E.U., se graduó en el año de 1921 y se quedó un año más para hacer estudios adicionales en Matemáticas, fue catedrático enseñando Ingeniería Física, en 1924 recibe su doctorado en Física en la Universidad de Yale.

Deming trabajo en el Departamento de Agricultura donde conoció a Walter A. Shewhart, experto en Estadística quien había desarrollado técnicas para llevar los procesos industriales a lo que él llamaba Control Estadístico.

Es así como Deming retoma la teoría de Control de Calidad de Shewhart, como base de su propio trabajo.

En 1946 se creó la Sociedad Americana de Control de Calidad, Deming se desempeño como socio fundador y 10 años después la sociedad le otorga la medalla Shewhart, por su destacada labor en esa sociedad.

Además de desempeñar trabajos para el gobierno empieza su labor en el Japón, sacándolo del trance en que se encontraba después de la guerra. Obtuvo

la confianza y el cariño de los japoneses, entreno a más de 20,000 ingenieros en el empleo de métodos estadísticos básicos.

En agradecimiento al esfuerzo de Edwards los japoneses crean el premio Deming, el cual es otorgado a los individuos que han adquirido conocimientos en teoría de Estadística y en compañías por aquellos logros obtenidos en la aplicación de dicha teoría.

CONCEPTO DE CALIDAD DE DEMING.-

"Es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado al mercado.

Calidad es lo que el cliente desea y necesita, pero como los gustos de los consumidores nunca permanecen estáticos, tenemos que mejorar constantemente nuestros productos y servicios"⁴

El control total de calidad se va considerando más que el sólo hecho de cumplir con los requisitos de calidad de un solo producto, se tiene que contemplar las necesidades y expectativas del cliente o usuario para estar dentro del mercado, ya que de ellos depende la estancia dentro del mismo.

"La gente que espera resultados rápidos está condenada al fracaso. La tarea de la administración es ayudar a los empleados a trabajar más inteligentemente, no más duramente"⁵.

La calidad total es considerado como proceso, el cual al tratar de implantarlo requiere de un esfuerzo extra, los resultados no se reflejan de manera inmediata, por lo tanto se necesita de paciencia y no desesperar. En el

⁴Curso de calidad total, joel alpuing, (Deming) pag. 112

⁵idem, Deming, pag. 112

momento de aplicar ese concepto en cualquier empresa, se debe de trabajar sobre el mismo durante un tiempo indeterminado.

Edwards Deming menciona que al trabajar con calidad total, se produce un reacción en cadena, en la cual aumenta la productividad de la empresa, por consecuencia se disminuyen los errores se reducen reprocesos y existen menos desperdicios, reduciéndose los gastos innecesarios que generan estas inconsistencias.

ORIGEN Y APLICACION DE LOS 14 PUNTOS DE LA GESTION DE CALIDAD. -

El Dr. deming dentro de sus estudios y experiencia visualizó que existen barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Toma conciencia de la tiranía del temor, de las barreras, de las cuotas y del arraigo de los slogan los cuales de manera gradual minan el desarrollo del trabajo bien hecho. La existencia de estos elementos es reflejada en los siguientes 14 puntos:

1.-Se tiene que crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.

Sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En lugar de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

2.-Adoptar una nueva filosofía.

Se trata de una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

3.-Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

En la mayoría de las empresas se les paga a los empleados por realizar un trabajo defectuoso y luego por corregirlo. la calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento de los procesos, con una buena instrucción, los trabajadores pueden buscar el mejoramiento.

4.-Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Los departamentos de compra tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Se debe buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

5.-Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.

El mejoramiento no se logra inmediatamente, la gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6.-Instruir la capacitación en el trabajo.

Continuamente un trabajador nuevo aprende sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

7.-El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente que hacer o castigarla, sino orientarla, se trata de ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quienes requieren ayuda individual.

8.-Desterrar el temor.

La mayoría de los empleados tienen el temor de preguntar o de asumir una

posición de duda, aun cuando no entienda en que consiste el trabajo, o si está bien o mal realizado.

Las persona se acostumbran a seguir realizando las cosas de manera incorrecta o bien dejar de hacerlas, esto produce una pérdida económica considerable en las empresas. Para mejorar la calidad o la productividad la gente se debe de sentir segura de lo que está realizando.

9.-Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.

Con frecuencia las áreas de staff, departamentos, secciones, etc. están compitiendo entre sí. No se trabaja en equipo para resolver los problemas o para preverlos. Las metas de un departamento pueden causarle dificultades a otro.

10.-Eliminar los slogan.

Las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral, no sirven para hacer un buen trabajo. Se le debe permitir a la gente que establezca sus propios slogan, los cuales deben ser reales y alcanzables.

11.-Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos. Las personas para conservar su empleo, tratan de llenar una cuota a cualquier costo, sin considerar las pérdidas o daños que puede causarle a la empresa.

12.-Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgulllo que produce el trabajo bien hecho.

Las personas están ansiosas por hacer un buen trabajo y se sienten angustiadas cuando no pueden realizarlo.

13.-Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.

Todo el personal incluyendo a la gerencia tiene que ser entrenado y capacitado en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14.-Tomar medidas para lograr la transformación.

Se requiere de un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta y mucho menos los gerentes.

JOSEP MOSES JURAN

Rumano, nacido en 1908, Ingeniero y Abogado. Fue gerente de calidad en Western Electric Co. Ha ejercido una variada carrera como ingeniero, ejecutivo industrial, administrador gubernamental, profesor universitario, árbitro laboral imparcial, director corporativo y consultor de directivos. Su carrera ha estado marcada por la búsqueda de los principios comunes a todas las actividades de gestión, aplicada a la especialidad de la gestión para la calidad. Posee Titulos universitarios en ingeniería y derecho. ha recibido más de treinta medallas, becas honorariados y otros reconocimientos concedidos por sociedades profesionales de doce países. La última es la Orden del Tesoro Sagrado, concedida por el Emperador del Japón, en reconocimiento a el desarrollo del control de calidad en ese país y el favorecimiento de la amistad entre los E.U. y Japón. Intruyó y asesoró en Japón sobre productividad en 1954.

CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL DE JURAN.-

Fue el primero en tratar los aspectos de la administración de la calidad. "Si comprendemos las situaciones humanas asociadas al trabajo se resolverán los problemas técnicos fácilmente".⁶

El recurso humano dentro de todas las organizaciones es el más importante, y por lo cual se le tiene que considerar y tratar como tal, ya que de ellos depende el éxito de la empresa en la implementación de la calidad total. Se pueden tener excelentes programas y/o procesos de trabajo y lo más actualizado en tecnología, pero sino se cuenta con el compromiso pleno del personal la calidad no funciona y puede traer efectos o resultados negativos.

La definición sencilla de Juran es la "Adecuación al Uso". "Cada departamento realiza un proceso operativo, produce un producto y suministra dicho producto a otros departamentos o a clientes. Los departamentos receptores pueden ser considerados como clientes que reciben los productos procedentes de los departamentos proveedores"⁷. El producto que se realiza debe ser adecuado al uso de los clientes, este producto y/o servicio, debe cumplir con las expectativas y necesidades del consumidor final, o en su caso, de los clientes internos de la empresa para que estos a su vez adecuen el uso del producto que ofrecen.

Juran visualiza una relación existente en todas las empresas, llámense

⁶ Idem, Juran, pag. 115

⁷ Curso de Calidad Total, impartido por la Universidad del Valle de México, 12 y 13 de diciembre de 1994, cap.2, pag. 3

de servicios o de productos:

PROVEEDORES ----- PRODUCTO ----- CLIENTE

PRODUCTO: Se refiere tanto a bienes como a servicios. Los bienes son objetos físicos, mientras que los servicios son el trabajo realizado por otras personas. La mayoría de las empresas producen ambos.

CLIENTE: Se define como aquel que compra de nosotros, esto es, el comprador o consumidor de los productos. Ampliando el concepto, se incluyen a todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos, dentro de estas personas están incluidos los clientes externos como los clientes internos.

Los Clientes Externos: son las personas que no forman parte de la empresa, pero sobre quienes repercuten nuestros productos. De igual manera que ellos necesitan de nosotros, nosotros necesitamos de ellos para poder lograr los objetivos de la calidad.

<u>Cliente</u>	<u>Necesita de</u> <u>nosotros</u>	<u>Necesitamos</u> <u>de ellos</u>
Consumidores	Productos de Calidad	Ingresos, Respeto
Propietarios	Ingresos, Estabilidad	Amplio apoyo
La comunidad	Trabajos, Impuestos,	Abastecimiento,
Respeto al Medio	Servicios	
Ambiente	Respeto y Apoyo	

LOS CLIENTES INTERNOS: Son todas las personas que conforman una organización, en todas las empresas, los departamentos internos son clientes de otros departamentos, y de igual manera tiene que existir la relación cliente-proveedor, para trabajar en armonía y conseguir los resultados de calidad planeados.

LOS DIEZ PASOS DE JURAN PARA LA MEJORA EN CALIDAD.-

1.- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de la mejora.

La conciencia debe iniciar desde los directivos, ya que de ellos depende el éxito, sino existe apoyo de estos no se puede llegar a los resultados esperados.

2.- Fijar objetivos de mejora.

Se deben definir bien los objetivos, ya que sin ellos no se puede lograr la mejora, no se pueden dar palazos de ciego.

3.- Organización para lograr los objetivos, estableciendo un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar los proyectos, designar equipos y proporcionar facilitadores.

Se deben establecer equipos de trabajo y determinar en forma conjunta los logros que se esperan.

4.- Proporcionar entrenamiento.

La capacitación y el entrenamiento juegan un papel muy importante, pues de ellos depende el que los trabajadores realicen un desempeño adecuado.

5.- Llevar a cabo proyectos para resolver problemas.

Al iniciar los proyectos se deben determinar los logros a obtener, estos logros deben ser obtenidos en forma conjunta.

6.- Reportar el progreso obtenido.

Dentro de la empresa se debe informar y reportar estos logros, para que los directivos de la empresa tomen en cuenta el esfuerzo realizado.

7.- Dar reconocimiento.

Reconocer el esfuerzo de los trabajadores, para que su esfuerzo se vea tomado en cuenta y para motivar a los trabajadores a seguirse esforzando.

8.- Comunicar los resultados.

Los resultados son importantes para que el esfuerzo se vea plasmado, y los trabajadores vislumbren su esfuerzo y les sirva de igual manera de aliciente para seguirse esforzando.

9.- Llevar cuenta de los logros y fracasos.

Controlar los resultados obtenidos para irse superando, a su vez disminuir los fracasos y errores en base a la experiencia.

10.- Mantener el momento, haciendo el programa de mejora anual una parte de los sistemas y procesos normales de la compañía.

La mejora se tiene que hacer una constumbre, se debe eliminar la supervisión como instrumento de control.

LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD.-

La planificación de la calidad es uno de los tres procesos básicos para la gestión de la calidad. El objetivo de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Una vez realizado el plan, este se transfiere a las fuerzas operativas. Su trabajo es producir el producto. Para lograr lo anterior Juran favorece y apoya el uso de los círculos de calidad

porque mejoran la comunicación entre la administración y la fuerza de trabajo.

A medida que se toma conciencia que la pérdida de calidad es también una oportunidad de mejora, y en consecuencia se irán reduciendo gradualmente las pérdidas.

La planificación de la calidad consiste en desarrollar productos que satisfagan las necesidades del cliente. La planificación comprende las siguientes actividades básicas:

- Identificar los clientes y sus necesidades
- Desarrollar un producto que corresponda a esas necesidades
- Desarrollar un proceso capaz de producir ese producto

Cada una de estas actividades puede ser resumida en los "mapas de carreteras de la planificación de la calidad". Los mapas de carreteras no son más que un diagrama de flujo de actividades mostradas en forma gráfica que detalla el inicio y fin de un proceso, las entradas y salidas de cada uno de los procesos que lo conforman.

Los mapas de carreteras son una buena herramienta para poder identificar quienes son los clientes. El trabajo puede ser realizado utilizando un diagrama de entradas y salidas, el cual se compone básicamente de tres elementos:

- Entrada- productos y procesos existentes
- Proceso- identificar al cliente
- Salida- lista de clientes

CATEGORIAS DE CLIENTES. -

Existen varias categorías de personas y organizaciones sobre las que repercuten nuestros productos o procesos: a menudo son tan elevadas que se deben de señalar prioridades, es decir situar los recursos en aquellos clientes sobre los que repercuten más significativamente.

1.- En función de la importancia.

Usando el principio de Pareto los clientes pueden clasificarse en dos categorías básicas:

a)"Pocos vitales" Unos relativamente pocos, cada uno de los cuales tiene gran importancia para la empresa.

b)"Muchos útiles" Un número relativamente elevado de clientes, cada uno de los cuales sólo tiene una importancia modesta para la empresa.

Los clientes vitales son los que tienen un consumo considerable de los productos y que es constante, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos en los estados financieros de la empresa; los clientes importantes son los que consumen los productos de la empresa de forma esporádica, pero que deben tener preferencia sobre nuestros productos.

2.- En función del uso.

Este sistema para clasificar los clientes se basa en lo que hacen ellos con los productos:

a)Procesadores- utilizan los productos como entrada de un proceso que ellos realizan.

b)Comerciantes- compran los productos para revenderlos y obtener una ganancia.

c)Usuarios finales- son el destino final del producto, los cuales son

consumidos.

d)El público- son todos sobre los cuales repercuten los productos y/o servicios de la empresa.

Esta clasificación ayuda a definir la presentación de los productos y la manera de distribuir los mismos, adecuar la distribución a sus necesidades

KAORU ISHIKAWA

El control total de calidad surge en E.U. y su más alto impacto lo tiene en el Japón, Ishikawa fue el teórico más reconocido en ese país, debido a su grandes aportaciones a estas teorías. Se atribuye este éxito a cuestiones sociológicas y culturales muy distintas del Japón con el occidente, un ejemplo de ellas es la utilización de la escritura Kanji, cuyo aprendizaje requiere mucha dedicación; otra es que la raza japonesa es pura ya que no tiene mestizaje y por ello no es una sociedad degradada.

Estas aseveraciones del Dr. Ishikawa en su momento tuvieron mucha aceptación, pero con el paso del tiempo han sido muy cuestionadas. Las condiciones en las que se encontraba Japón, le obligaron a probar todas las teorías existentes para elevar la producción de ese país y obtener divisas para que esa crisis no los ahogara; al probar de todo y experimentar varios fracasos, obtuvieron grandes frutos con la utilización de las teorías de calidad total. Las autoridades japonesas aportaron todo su apoyo para el desarrollo de este concepto, ya que era necesidad del japon no desaparecer del mercado internacional, y permanecer como país.

Ishikawa considera seis características distintivas del control de

calidad japonés con respecto al de Occidente:

"1.- Control de calidad en toda la empresa, participación de todos los miembros de la organización.

2.- Educación y capacitación continua en el control de calidad.

3.- Actividades de control de calidad.

4.- Auditoría de control de calidad.

5.- Utilización de métodos estadísticos.

6.- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional"⁶.

Desarrollar el control de calidad como una filosofía, para el japon significa en estos tiempos una forma de vida, en la cual está involucrada la gran parte de la población japonesa. Se busca el bienestar social de toda la nación "...que las empresas compartan sus utilidades con los consumidores, empleados, accionistas y con la sociedad en general. Espero que estas empresas se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no sólomente de los japoneses sino de todos los pueblos y que contribuyan de esta manera a traer la paz al mundo"⁷.

Ishikawa declaró que se dedicó al estudio de la calidad total en beneficio del Japón, para poderlo sacar del trance en el que se encontraba.

El control total de calidad es una revolución conceptual en la gerencia:

1.- Primero la calidad no las utilidades a corto plazo. Se enfatiza la

⁶ ¿Qué es el Control Total de Calidad?, (la modalidad japonesa), Kaoru Ishikawa, pag 33.

⁷ Op cit, Kaoru Ishikawa

importancia de la planeación a largo plazo y se critica la miopía de Occidente orientada a obtener utilidades a corto plazo.

2.- Orientación hacia el consumidor. En la práctica las personas poco escrupulosas orientan el negocio hacia el productor. Esta tendencia es especialmente notoria en un mercado de vendedores o en un mercado cerrado que no permite la libre competencia y en situaciones del monopolio. Esto debe cambiar completamente.

3.- El proceso siguiente es tu cliente. En este punto se señala el seccionalismo como obstáculo para la implantación del CTC. El enfoque debe ser el servicio entre todas las divisiones de la empresa.

4.- Presentación con hechos y datos. Los hechos son importantes y su importancia debe reconocerse con claridad, lo cual debe quedar por asentado y posteriormente se procede a expresarlos con cifras exactas. El paso final consiste en utilizar métodos estadísticos para analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y luego tomar las medidas del caso.

5.- Respeto a la persona como filosofía gerencial. El término persona implica autonomía y espontaneidad. Las personas no son como animales o máquinas. Tienen su propia voluntad.

EL PAPEL DE LA GERENCIA MEDIA:

- 1.- Ganarse el papel de los subalternos.
- 2.- Proponer recomendaciones al gerente superior.
- 3.- Educar a sus subalternos a quienes debe impartir reconocimientos y experiencias mediante el adiestramiento en el trabajo.
- 4.- Son responsables de la exactitud de los datos que recojan en el lugar de trabajo.

5.- Es responsabilidad de la gerencia media ver que funcionen las actividades de los círculos de calidad .

CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.-

Una de las bases para el éxito de la calidad en el japon, es la operación de los Círculos de Control de Calidad, ya que en ellos se desarrollaba la participación de los trabajadores para mejorar los productos y los procesos.

"El círculo de CC es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad, con participación de todos los miembros"¹⁰.

Las tres ideas básicas de los círculos de calidad son:

- 1.- Contribuir el mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- 2.- Promover el respeto que es debido a la persona humana y procurar que tanto el lugar como el ambiente de trabajo resulten agradables, al grado de que valga la pena desempeñar en ese medio ambiente la actividad laboral.
- 3.- Contribuir al ejercicio de las habilidades que las personas poseen y al desarrollo de otras capacidades están latentes en ellas.

¹⁰ Op Cit Ishikawa, pag. 133

Los círculos de control de calidad se deben de implantar en toda la organización y se requiere del apoyo total de los directivos, como se requiere de la participación de todos los miembros, los CC son un buen elemento para esa participación, ya que en ellos se proponen mejoras y soluciones a problemas previamente identificados. Tomando en cuenta que los trabajadores de línea son los que tienen la experiencia y a su vez tienen el conocimiento de los procesos, en un momento dado son los que pueden mejorar en base a toda la experiencia y el conocimiento adquiridos con el paso del tiempo.

SEMEJANZAS

Los tres teóricos coinciden en algunos puntos que son imprescindibles para el logro de la calidad dentro de la empresa, ya sea de servicios o de productos.

- El enfoque de la empresa debe de centrarse a las necesidades y expectativas de los clientes, ya que ellos son los que deciden si consumen los productos o no, y cuanto están dispuestos a pagar por el producto o servicio. Al tener la preferencia de los clientes, por lo menos se tiene asegurada la existencia y la participación en el mercado, y partiendo de ese enfoque se puede y se debe ir mejorando para ir atrayendo más clientes.

- La calidad es un ciclo continuo que nunca termina. al iniciar con este concepto, se debe de seguir con él de manera indefinida, ya que como menciona Deming, las necesidades de los clientes nunca permanecen constantes, por lo tanto la mejora debe de ser un proceso que nunca termina, se tiene que hacer de la calidad total una forma de vida, la cual debe iniciar por uno mismo y

difundirse a todos los miembros de la empresa y a las personas que nos rodean.

- Todos coinciden en que se requiere del apoyo y compromiso total de todos los miembros de la organización, de igual manera de las personas que son ajenos a los procesos, pero que indirectamente intervienen en la organización; como es el caso de los proveedores y de los accionistas de la organización, si es que existen.

- Los empleados de la empresa son los que conocen los procesos y las actividades que realizan, esto se debe aprovechar, y hacer que las mejoras y los cambios se inicien de los niveles más bajos.

- A su vez la motivación a los empleados es un factor importante dentro de las actividades de calidad total. Ya que los trabajadores se sienten comprometidos y ejecutan bien su trabajo, cuando se sienten motivados. Debe existir esa interacción entre el trabajo bien hecho y el reconocimiento a ese desempeño. Eliminar el temor de los empleados a poder fallar, ya que al no conocer los pasos o los procesos de la empresa, provoca inseguridad en el desempeño, obteniéndose resultados adversos.

- Se requiere el apoyo y el convencimiento total de los directivos de las empresas, ya que estos son los que deben guiar y enseñar mediante el ejemplo, si no existe un buen liderazgo, no se pueden obtener buenos resultados. Los directivos no tienen que ser un obstáculo para la mejora, al contrario deben de ser facilitadores para ésta, otorgando los recursos y la confianza a los trabajadores para poder realizar sus actividades.

- La capacitación y el entrenamiento del personal de la organización son imprescindibles, ya que ellos son los que tienen contacto directo con la materia prima, y en caso de empresa de servicio, son los que tienen el trato directo con los clientes.

No debe de existir la preocupación de hacer cambiar a los demás, la Calidad total inicia con uno mismo.

CAPITULO No. 3 PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

El Premio Nacional de Calidad (PNC) 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 de México (NOM).

El 29 de noviembre de 1989 por decreto presidencial se determinaron los procedimientos para la selección de los ganadores del PNC, el otorgamiento y el uso de este premio, documento que se publicó en el Diario Oficial de la Federación y que incorporará el concepto de Calidad Total a las políticas federales de modernización industrial, desarrollo tecnológico e internacionalización de la economía mexicana.

En 1991 el PNC se descentraliza del Gobierno Federal y se conforma como fideicomiso privado autofinanciable, de esta manera se hace más confiable todo el proceso de selección y evaluación para elegir al ganador del premio.

El premio que constituye el reconocimiento anual que hace el Gobierno de la República a las organizaciones que destacan la aplicación de procesos de mejoramiento continuo integral, a través de un enfoque de autoevaluación y cambio cultural hacia la Calidad Total.

OBJETIVOS

Los principales objetivos de el premio, de acuerdo con el decreto citado son los siguientes:

- Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de Calidad Total en las Unidades Productivas de bienes y servicios en el país.

- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos desde un enfoque y no de regulación.

- Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales con base en una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

CATEGORIAS PARTICIPANTES

- Industriales Grandes
- Industriales Medianas o Pequeñas
- Comerciales Grandes
- Comerciales Medianas o Pequeñas
- Servicios Grandes
- Servicios Medianos o Pequeños

Se entregan diez reconocimientos como máximo anualmente y no más de dos por cada una de las categorías mencionadas, pudiendo quedar desierta alguna de ellas.

El decreto establece también que será el presidente de la República quien, cada año, entregue este reconocimiento a las Organizaciones Ganadoras.

PROCESO DE EVALUACION

Se realiza de forma rigurosa, en tres etapas:

PRIMERA ETAPA.

Aquí las Organizaciones entregan datos de que es lo hacen en Mejora Continua, participan aquellas organizaciones que:

-Cuenten con procesos integrales y sostenidos hacia la Calidad Total.

-Que la empresa no haya sido sancionada por la SECOFI en el año inmediato anterior.

Que apoyen al Fideicomiso para la promoción del Premio Nacional de Calidad.

SEGUNDA ETAPA:

Las organizaciones explican a detalle como funcionan sus procesos de mejora, elaborando el reporte extenso.

Un grupo independiente de evaluadores debidamente seleccionados por el Fideicomiso de el premio, recibe un curso intensivo de capacitación.

Cuando menos tres evaluadores, en forma independiente y confidencial, realizan el análisis de los procesos en Calidad Total de cada una de las organizaciones aspirantes.

TERCERA ETAPA:

La selección definitiva de las organizaciones que recibirán el PNC (finalistas) se hace a través de un comité integrado por:

El Secretario de Comercio y Fomento Industrial

El Secretario de Industria

La Dirección General de Normas

La Dirección General de Desarrollo Tecnológico

La Dirección General de Fomento Industrial

La Procuraduría Federal de el Consumidor

CONCAMIN

CANACINTRA

CONCANACO

La Fundación Mexicana para la Calidad Total

ORGANIZACIONES GANADORAS

Los ganadores del PNC tienen derecho a utilizar el logótipo 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.

Las organizaciones que resulten ganadoras de el PNC, aceptan compartir y difundir los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de Calidad Total, no así sus secretos industriales de manera que puedan servir de modelo y guía para las organizaciones del país.

Deberan colaborar con el fideicomiso de el premio en la difusión de su

modelo de Mejora Continua y apegándose a las indicaciones de manual de uso y aplicación del Logótipo de el PNC.

La evaluación se realizará en base a:

MODELO DE MEJORA CONTINUA
(VERSION REVISADA 1993-1995)

<u>TEMAS</u> <u>ESPECIFICOS</u>	<u>PUNTOS</u> <u>MAXIMOS</u>
<u>1.0 CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES</u>	<u>200</u>
1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS CLIENTES.	80
1.2 SISTEMAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES O USUARIOS.	60
1.3 SISTEMAS PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS FUTUROS DEL CLIENTE.	60
<u>2.0 LIDERAZGO</u>	<u>150</u>
2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRACTICA.	80
2.2 VALORES DE CALIDAD.	70
<u>3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD.</u>	<u>150</u>
3.1 PARTICIPACION INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL.	50
3.2 EDUCACION Y DESARROLLO.	40
3.3 DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO.	30
3.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.	30
<u>4.0 INFORMACION Y ANALISIS.</u>	<u>60</u>
4.1 FUENTES Y DATOS.	40
4.2 ANALISIS DE LA INFORMACION.	20

<u>5.0 PLANEACION.</u>	<u>70</u>
5.1 PLANEACION ESTRATEGICA.	30
5.2 PLANEACION OPERATIVA.	40
<u>6.0 ADMINISTRACION Y MEJORA DE PROCESOS.</u>	<u>120</u>
6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	30
6.2 PROCESOS CLAVES.	30
6.3 PROCESOS EN LAS AREAS DE APOYO.	20
6.4 PROVEEDORES.	20
6.5 EVALUACION DE CALIDAD.	20
<u>7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD.</u>	<u>50</u>
7.1 PRESERVACION DE ECOSISTEMAS.	30
7.2 DIFUSION Y PROMOCION DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD	20
<u>8.0 RESULTADOS DE CALIDAD.</u>	<u>200</u>
8.1 MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	50
8.2 MEJORA DE LAS OPERACIONES Y DE LA PRODUCTIVIDAD.	30
8.3 MEJORA DE LAS AREAS DE APOYO Y DE PROVEEDORES.	30
8.4 MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD.	40
8.5 MEJORA DE LOS RESULTADOS DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES.	50
<u>TOTAL.</u>	<u>1000</u>

El rigor de la calificación se debe a la calidad de los evaluadores y al respaldo incondicional a este proceso del secretario de Comercio y Fomento Industrial. El sueño es que algún día exista un sólo premio norteamericano de la calidad.

GANADORES DEL PNC DE 1990 A 1994

1990

- ALAMBRES PROFESIONALES, MORELIA MICHOACAN.
- HYLSA DE PUEBLA, S.A. DE C.V.
- XEROX MEXICANA, S.A. DE C.V., AGUASCALIENTES.
- AMERICAN EXPRESS CO.

1991

- GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V., PLANTA MOTORES.
- CELULOSA Y DERIVADOS, S.A. DE C.V., PLANTA CRYSEL.

1992

- IBM DE MEXICO S.A., PLANTA EL SALTO JALISCO.
- GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V., COMPLEJO RAMOS ARISPE.

1993

- PINTURAS OSEL, S.A. DE C.V.
- ALTEC ELECTRONICA, S.A. DE C.V.
- SURGIKOS, S.A. DE C.V.

1994

- ENGRANES CONICOS, S.A. DE C.V., QUERETARO.
- CEMENTOS DEL YAQUI, S.A. DE C.V., SONORA.
- THE RITZ-CARLTON, CANCUN.

AUTOMOVILISTA ANDRADE, S.A. DE C.V., CD. DE MEXICO.

CAPITULO No. 4 CALIDAD TOTAL A LA MEXICANA

El término "a la mexicana" inmediatamente lo relacionamos con el hacer las cosas mal, hacer las cosas por el simple hecho de cumplir con una obligación, y no dar nuestro máximo esfuerzo.

Es el momento de cambiar y de fortalecer las estructuras productivas y económicas del país, a través de hacer las cosas bien, para poder competir con las empresas extranjeras y aumentar las exportaciones, y así elevar la calidad de vida de los mexicanos.

Para lo anterior se requiere adecuar la calidad total a las organizaciones mexicanas, tomando en cuenta que la cultura japonesa, y la estadounidense son muy diferentes a la nuestra,

no se debe hacer exactamente lo que realizaron estos dos países.

Derivado de esto se ha gestado un movimiento muy mexicano hacia la calidad total, el cual puede y debe ser una buena opción para el desarrollo de las empresas con calidad en este país.

EL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD EN MEXICO

El movimiento de la calidad en México, se introduce en la década de los 80s debido a los siguientes factores:

a) Varias compañías multinacionales, especialmente en la rama

automotriz, comenzaron a exigir a sus filiales mexicanas llevar el control estadístico de la calidad. Esto obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse con el sistema administrativo de control de calidad y, por consiguiente, a exigir evidencia estadística de calidad de compañías proveedoras de los componentes nacionales de la industria automotriz.

b) La industria maquiladora ha contribuido también a que la estrategia de la calidad se extienda, ya que la maquila opera sistemas muy precisos de calidad, la cual ha requerido de formación especial de personal.

c) Debido a la crisis de 1982 las empresas mexicanas visualizaron la necesidad de exportar para sobrevivir, ya que como es sabido, nuestro país consume más de lo que produce, y por consiguiente tiene que importar más de lo que exporta.

Desgraciadamente en México la introducción de la calidad total surge como una presión a este país, no existe una visión positiva por parte de los empresarios. No es una iniciativa por parte de las empresas por mejorar y ser competitivos.

La calidad total de igual manera es una necesidad para nuestro país, ya que si las empresas no se transforman y se vuelven competitivas, gradualmente irán desapareciendo del mercado y la economía se verá en problemas más serios.

ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE LA CALIDAD TOTAL EN MÉXICO

En México se han formado organismos preocupados por difundir el concepto de calidad total y los beneficios que trae el implementarlo en las empresas. Dentro los más destacados se encuentran:

- El Premio Nacional de Calidad:

Este organismo se preocupa por premiar a las organizaciones que tratan de mejorar su estructura y tecnología en beneficio de sus clientes y del país, y de igual manera, aumentar las exportaciones.

En el capítulo anterior se habló más a detalle de las actividades que desarrolla este fideicomiso; ya que es la base del análisis que se va a desarrollar.

- El Club de Mejora Continua:

En este club se inscriben las empresas, para intercambiar experiencias en el desarrollo de las actividades de mejora continua, encaminadas a la calidad total.

Por medio de una suscripción anual, tienen derecho a consulta de material audiovisual y didáctico de las empresas inscritas al club y a material del propio club.

- La Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C. (FUNDAMECA).-

Integra a organizaciones públicas y privadas, instituciones de educación superior y sindicatos comprometidos con la calidad. Este organismo tiene como propósito generar, recopilar y divulgar conocimientos, tecnología y experiencias acordes con nuestro medio en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo, con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y ser autosuficientes en materia de

calidad/productividad y así contribuir al desarrollo nacional.

Los dos últimos, brindan apoyo para el desarrollo de las actividades del Premio Nacional de Calidad.

CONCEPTOS MEXICANOS

"El esfuerzo continuo de todos los empleados, trabajadores, directivos, accionistas y proveedores, de cualquier organización mexicana, por tener, retener y atraer clientes... ¡eso es Calidad Total;"¹¹.

En este concepto se contempla el enfoque hacia los clientes, de igual manera la importancia de la participación de todos los individuos que están directa e indirectamente involucrados en los procesos de la empresa.

"La calidad productiva está íntimamente relacionada con la calidad de vida, por eso, calidad total es un asunto de interés nacional:

- Calidad en el ambiente.
- Calidad en el desempeño escolar y laboral.
- Calidad en todo lo que realizamos en nuestras vidas

cotidianas.

Es alcanzar los máximos estándares en todo lo que realizamos. Es una filosofía y un estilo de vida"¹².

¹¹ Ing. Raúl Macías García, presidente del Premio Nacional de Calidad.

¹² Fundación Mexicana para la Calidad Total.

La calidad total va más allá que un cambio en la estructura y/o en la tecnología de la organización. Es un cambio de actitud, el cual inicia con uno mismo y posterior es la preocupación por cambiar y tratar de erradicar los vicios y costumbres en la empresa.

LOS SEIS PRINCIPIOS BASICOS DE LA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

"1. Anticiparnos a las expectativas del cliente y lograr su satisfacción.

El objetivo final del proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total es exceder la satisfacción del cliente, mientras al mismo tiempo se logran resultados positivos en la gestión de la organización (Calidad rentable).

2. Mejora Continua.

Este principio constata que Calidad Total es un viaje continuo de mejoras, orientadas a "encantar" al cliente con el fin de retenerlo.

3. Dirección basada en hechos.

La complejidad y realidad del contexto real industrial, comercial y de servicios que los sectores públicos y privados viven hoy en día, obliga a la dirección a basar sus decisiones en hechos.

Es sobre evidencias la única forma en que las organizaciones hacia el nuevo milenio pueden y deben dirigir...

4. Respeto por las personas.

Este principio implica que todas las personas relacionadas o no con la organización, deben ser tratadas como clientes: empleados, personal sindicalizado, distribuidores, accionistas, usuarios de productos y servicios

de los habitantes de su región o nación.

5. Conocimiento profundo de la competencia.

En los mercados de libre competencia, las organizaciones que orientan correctamente sus esfuerzos y saben "generarles necesidades a los clientes", son las líderes mundiales.

6. Respeto al Planeta Azul.

El planeta azul merece ser tratado como cliente y no sólo proveedor, nuestra misión es retener a este cliente y procurarle las mejores condiciones"¹³.

Las condiciones del medio ambiente, que son realmente malas, debido a los grandes índices de contaminación que hay en las grandes ciudades del país, exigen a las empresas a preocuparse por no seguir contaminando. Es por eso que dentro del cambio que se pretende, el respeto al planeta en especial al medio ambiente, es uno de los principios básicos que se requieren para lograr una cultura de calidad en las empresas.

No es muy agradable ni justo que una empresa tenga una estructura productiva muy eficiente, si esta incrementando los índices de contaminación ya existentes.

Nuevamente se enfatiza la importancia del factor humano dentro de la organización para el mejoramiento continuo.

¹³ Club de Mejora Continua.

COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO FACILITATIVO PARA INSPIRAR EL MEJORAMIENTO

CONTINUO

1. Guiar a través del ejemplo.

- a) Enfocar a la gente hacia lo que es lo más importante para la satisfacción del cliente.
- b) Ser claro en cuanto a sus valores y creencias.
- c) Ser consistente al anticiparse sobre lo que espera de otros.
- d) Ser visible.

2. Ser innovador.

- a) Buscar formas para mejorar e innovar.
- b) Desafiar lo aceptado.
- c) Apoyar y ser parte del proceso de mejoramiento.

3. Crear el espíritu fuerte del equipo.

- a) Permitir a otros que actúen.
- b) Crear una atmósfera del respeto y confianza mutua.
- c) Decentralizar la toma de decisiones a los dueños de los procesos.

4. Inspirar a otros a actuar.

- a) Definir claramente la misión, objetivos y metas.
- b) Mostrar que sus metas pueden responder a las de usted.
- c) Ser expresivo sobre el futuro y visiones comunes.
- d) Ser positivo.

5. Reconocer y reforzar el buen desempeño.

- a) Vincular el desempeño y la recompensa.

- b) Establecer estándares claros.
- c) Dar reconocimiento a los triunfadores.
- d) Celebrar cuando se cumplan las metas.

El papel de los directivos y/o gerentes es sumamente importante y necesario, ellos tienen que ser los primeros en comprometerse con la calidad, de lo contrario, la implementación fracasaría de inmediato.

La mala dirección y el exceso de supervisión son nocivos, ahora se requiere de jefes facilitadores que permitan un desempeño adecuado y promuevan el trabajo en equipo, predicando con el ejemplo.

En casi todas las empresas mexicanas se tiene la costumbre de satisfacer las necesidades de los jefes, lo cual es completamente erróneo, ya que el enfoque de satisfacción debe centrarse en el cliente.

Del mismo modo la recompensa y el reconocimiento al buen desempeño no existe, siendo esto vital, ya que los trabajadores con estos se sienten estimulados para seguirse esforzando y a proporcionar ideas y sugerencias para seguir mejorando.

SISTEMA ANTERIOR VS SISTEMA NUEVO

A) ADMINISTRACION DE REACCION

B) ADMINISTRACION DE LA MEJORA CONTINUA

1.- A) Gerencia controladora

B) Liderazgo

Lo que se presenta en la mayoría de las empresas, es que los gerentes o

gerentes o jefes se dedican a dirigir a la organización. No existe un liderazgo participativo que guíe con el ejemplo.

2.- A) Individualismo B) Equipo

Para el logro de la mejora se requiere del trabajo en equipo, no se pueden lograr buenos resultados persiguiéndose resultados diferentes e individuales.

El trabajo en equipo es uno de los pilares para el logro de la mejora, los beneficios que se persiguen deben ser comunes.

3.- A) Apaga fuegos B) Prevención

Lo clásico de la administración por reacción, es el actuar después del problema, se requiere mejorar los procesos para evitar las constantes fallas, para que desde el inicio del proceso se detecten y se eviten.

4.- A) Información=Poder B) Información=Comunicación

La información no debe tener un enfoque confidencial, se debe de tener comunicado al personal de lo que sucede al interior y al exterior de la organización, esto para concientizarlos y ubicarlos en el desarrollo de las actividades. Al trabajar en incertidumbre, no permite a los trabajadores ubicarse en la organización y en las metas de ésta, y al mismo tiempo con que obstáculos y desafíos enfrenta.

5.- A) Opiniones B) Datos (base estadística)

La toma de decisiones se debe llevar a cabo a través de evidencias estadísticas, no sobre opiniones o corazonadas, siendo que el control de calidad a través de la estadística es la base de la calidad total.

6.- A) Jefe B) Cliente

El enfoque de los esfuerzos de la empresa, tiene que ser hacia el cliente, no se trata de servirle a los jefes; muchas de las veces, el cumplir con los objetivos es para tener satisfechos a los jefes, lo que es completamente equivocado. Por el contrario, los jefes deben de ser facilitadores del trabajo y servir a los subordinados y no complicarles el trabajo.

7.- A) Calidad=Problema B) Calidad=Solución

La calidad es la solución a los problemas, la preocupación debe ser hacia el costo que produce el no trabajar con calidad, trabajar con calidad total no es únicamente para empresas grandes o prestigiadas, se puede adaptar y aplicar a todas en general.

MODELO DE IMPLEMENTACION DE CALIDAD TOTAL

" C E N C A D E "

El Centro de Capacitación y Desarrollo es una firma consultora muy prestigiada en México, la cual propone un modelo de implementación que consiste en seis etapas, que dependiendo del tamaño de la empresa puede tomar entre 18 y 24 meses, después se vuelve permanente. Conforme se van salvando cada una de las etapas, el tiempo se va reduciendo, y el grado de dificultad y de esfuerzo se va incrementando.

1ª ETAPA. PROGRAMA DE CAPACITACION.-

El primer paso debe de ser sensibilización acerca de la calidad, principalmente de los directivos, no es necesario la aceptación de la implementación del programa, se requiere del compromiso total de estos.

Una vez efectuada la sensibilización deberá iniciarse la capacitación, combinando filosofía, metodología y tecnología de calidad, del modo más ágil y didáctico posible.

La capacitación y la sensibilización, hace ver que el aplicar la calidad total es muy sencillo, pero se trata de todo lo contrario, ya que se tienen que romper con patrones de conducta y vicios laborales muy arraigados.

2ª ETAPA. INFRAESTRUCTURA.-

En este contexto, es conveniente reconocer que la calidad es una política de la dirección y por tanto es imprescindible soportarla con su estructura propia.

Una forma de proceder consiste en formar equipos de trabajo para definir a través de participación y consenso lo siguiente:

- Filosofía de calidad de la empresa. Define el conjunto de valores y principios inspiradores de acción.
- Política de calidad. Define el conjunto de normas y reglas prácticas.
- Metas de calidad. Definen resultados que se pretenden al implantar la calidad.
- Programa de calidad. Define las acciones, las fechas y los responsables de llevarlas a cabo.
- Estructuras de calidad. Define la unidad organizacional encargada de procurar que los planteamientos relacionados con la calidad total se conviertan en la realidad de la empresa. Esta estructura se suele llamar Comité de Calidad o Consejo de Calidad y debe convertirse en el organismo rector de la calidad en toda la empresa.

Como parte de la estructura se crean dos clases de equipos para difundir y aplicar la calidad: Los equipos interdepartamentales (con carácter temporal) llamados Grupos de Trabajo por Proyecto GTP. Y los Equipos Qualitech, que son intradepartamentales y permanentes, cuya misión consiste en aplicar en su área la tecnología de calidad total.

3a ETAPA. CULTURA DE CALIDAD.-

Para configurar una cultura de calidad, se debe tomar en cuenta la cultura actual. Es preciso identificar los valores vigentes para amalgamarlos con los nuevos valores. Lo anterior implica un proceso reeducativo intenso y tardado.

Por lo menos, se tiene que apreciar la vigencia de los siguientes valores:

1.- Espiritu de servicio.

Se debe de desarrollar una actitud de interés hacia las necesidades y deseos de los demás, no se trata de satisfacer las necesidades propias o las del jefe, los esfuerzos en general deben ir encaminados al cliente, tomando en cuenta que todos somos clientes y proveedores a la vez.

2.- Visión global de la empresa.

Todos los trabajadores deben de tener una idea clara del lugar donde trabajan, el aporte que brindan al logro de los objetivos de la empresa, deben de comprender el papel que desarrollan dentro de la organización y la sociedad.

3.- Dominio del trabajo.

En la calidad sobresale el trabajo bien hecho, para esto de debe de tener dominio sobre lo que se está haciendo, el trabajo es un proceso dinámico, del cual se puede llevar un control para irlo mejorando.

4.- Cumplimiento.

El cumplimiento por parte de los miembros, es parte esencial para el desarrollo de las actividades de mejora

continua, ya que de estos cumplimientos depende el inicio de otras actividades.

5.- Honestidad.

Las reglas del juego deben de estar claras para todos. Los integrantes de la organización se manejan basados en hechos, datos cifras, tablas y gráficas que les permiten hablar siempre con la verdad. No se necesitan supervisiones, ni controles externos. La honestidad se plasma en responsabilidad hacia lo que planean y lo que administran. Esto debe de conducir a un orgullo personal por hacer bien las cosas y pertenecer a una empresa de calidad.

6.- Participación.

El total del personal se debe sentir parte de la empresa, debe de estar involucrada, el compromiso debe de ir más allá de hacer bien su trabajo. Cada miembro de la empresa está integrado en equipos de trabajo, dentro de los cuales deben de compartir sus conocimientos, experiencias, éxitos y fracasos.

7.- Comunicación.

La cordialidad, la franqueza y la apertura. son derivados de la comunicación dentro de la empresa, independientemente que se puede desarrollar la creatividad de los empleados, ya que existe la libertad de expresión, emanan de forma libre y cotidiana las sugerencias y proyectos que propicien la mejora.

8.- Oportunidad.

Se debe de erradicar el favoritismo y el paternalismo empresarial, estos factores desmotivan al personal, ya que su

esfuerzo se ve innecesario. La igualdad de oportunidades para los trabajadores es un aliciente para ellos; el ascenso como reconocimiento a la capacidad productiva y a la creatividad. De igual manera, los trabajadores deben de recibir un sueldo por arriba de la media del mercado.

4ª ETAPA. METODOLOGIA DE CALIDAD.-

En esta etapa, se pretende establecer un orden al cual puedan ser aplicadas las distintas técnicas, dividiéndose en tres niveles:

-NIVEL A: Calidad en el macrosistema.-

Se tiene que precisar el sistema de mayor del cual forma parte nuestra empresa, para luego ir penetrando en sus distintos y sutiles pliegues, a su vez este nivel se divide en siete pasos:

- A) Macrodiagramas.- Es la identificación del sistema organizacional en cuestión, para esto se desarrollan macrodiagramas: El sistémico, el organigrama global (siendo este como una fotografía de la estructura) y el diagrama de flujo (película de la dinámica de la organización).
- B) Diseño estratégico.- Resulta imprescindible precisar con vigor esas acciones articuladoras que definen el grado de eficacia de la empresa.
- C) Sistema cliente-proveedor externo.- Este paso llega a precisar a los integrantes de ese mundo con el cual se relaciona la empresa.

- D) Identificación de expectativas.- Una vez conocidos a los integrantes, lo que procede es conocer las expectativas mutuas entre ellos y nuestra empresa, en la mayoría de los casos puede existir negociación para establecer expectativas realistas.
- E) Medición de resultados.- Las expectativas se transforman en diseño de resultados deseados por el sistema cliente proveedor. Se buscan formas de medición y se establecen indicadores.
- F) Retroalimentación.- Se crean cuadros de control, parámetros, estándares o rangos de comportamiento de los indicadores, para descubrir desviaciones, y corregirlas lo más rápido posible.
- G) Despliegue de microdiagramas.- Se despliegan los macrodiagramas en microdiagramas de las funciones requeridas para cumplir las expectativas del sistema cliente-proveedor.

-NIVEL B: Calidad en los microsistemas.-

En este nivel también se proponen siete pasos secuenciales, cabe mencionar que el autor de este modelo, menciona que este paso es el más duro pero efectivo y es donde se logra la verdadera calidad.

Los siete pasos deben de ser aprendidos de memoria por parte de los trabajadores y de los jefes inmediatos:

- A) Microdiagramas.- Derivado del paso del despliegue de microdiagramas se cuenta con la identificación de las

funciones de la empresa, se tiene que tener una identificación plena de los microprocesos de la empresa.

- B) Identificación cliente-proveedor.- En este paso se pone en claro las relaciones que anteceden a los procesos y las que se siguen, ya sea interna o externamente.
- C) Contratación de requisitos.- Es preciso investigar los requisitos, negociarlos y concretarlos en un acuerdo firmado por ambas partes.
- D) Medición e indicadores.- Existen tres clases de medición que pueden aplicarse: de satisfacción del cliente, de resultados y de requisitos, es recomendable medir dos o tres variables a la vez, en cuanto se triunfa, se puede ir por otras tres.
- E) Determinación de metas de calidad.- Estas metas permiten y son útiles para establecer rangos de variación.
- F) Establecimiento de medios.- Si ya se fijaron metas, se necesitan los medios adecuados para alcanzar éstas. Estos medios se convierten en los factores causales que hacen posible producir los resultados deseados.
- G) Observación y retroalimentación.- Todo el primer nivel y los seis pasos anteriores, han puesto la plataforma de la calidad, según Alfredo Esponda, aquí se determina si existe liderazgo dentro de la empresa. En este paso se observa, se controla, se retroalimenta y se corrige o se mantiene el proceso. Una vez observada una desviación, el jefe o mejor aún, el operario debe actuar para corregir y conseguir el comportamiento esperado.

-NIVEL C: Tecnología aplicada.-

Este es el nivel más pequeño de los tres, es el que viene en ayuda de quien ha aplicado meticulosamente los primeros niveles A y B, este nivel consta de cuatro pasos:

- Análisis del proceso.
- Control del proceso.
- Estabilización del proceso.
- Mejora del proceso.

5a ETAPA. TECNICAS DE ANALISIS.-

Las técnicas de análisis no son únicamente estadísticas, además se tienen que utilizar técnicas de costo-beneficio, las de costo de calidad, análisis de situación, análisis de problemas y de decisiones.

El objetivo básico es someter a control las variables determinantes del proceso, para estabilizarlo, posteriormente se puede aspirar a mejorarlo. Para el cumplimiento de este objetivo, se proponen siete herramientas:

- 1.- Histógrama de curva normal.
- 2.- Gráfica de control.
- 3.- Diagrama de causa-efecto.
- 4.- Diagrama de Pareto.
- 5.- Estratificación.
- 6.- Diagrama de dispersión.
- 7.- Hoja de verificación o comprobación.

6a ETAPA. TECNICAS DE MEJORA.-

El gran propósito del movimiento de la calidad total es la mejora continua, pero ésta no puede alcanzarse en forma consistente y duradera sin establecer las cinco etapas anteriores, y la aplicación de la sexta, a través de técnicas de mejora. Algunas de ellas son:

- 1.- Diagrama de relación.
- 2.- Diagrama de afinidad.
- 3.- Diagrama de árbol.
- 4.- Diagrama matricial.
- 5.- Diagrama matricial para análisis de datos.
- 6.- Programa de decisiones del proceso PDPC.
- 7.- Diagrama de flechas.
- 8.- Diagrama "por qué-por qué".
- 9.- Diagrama de "cómo-cómo".
- 10.- Análisis del campo de fuerza.

CAPITULO No. 5 AUTOMOVILISTA ANDRADE

Fundada en marzo de 1964 en la ciudad de México. Actualmente esta empresa emplea a 200 personas y está considerada como una de las tres más grandes distribuidoras en la red de concesionarios FORD del país, desplazando 3000 autos nuevos y logrando ventas anuales de refacciones en montos importantes.

Su enfoque al cliente, el liderazgo ejercido por su Gerente General y su gran interés que en materia de ecología ha desplegado esta empresa, la hace un vivo ejemplo mexicano referencial de mejora continua hacia la calidad.

Automovilística Andrade fue fundada en marzo de 1964, por los señores: Antonio Fernández, Angel Mieres Poo y Juan de Dios García Cosío. Iniciando operaciones en el Distrito Federal y con el mismo giro actual, en un pequeño local en Cuauhtemoc y Morena con solo 2 empleados y 200 unidades anuales para venta.

En el lapso de 12 a 15 años, se fueron construyendo las instalaciones que hoy en día ocupa el personal de Ford Andrade y con un crecimiento relevante a la par, por lo que actualmente cuentan con 200 empleados y están colocados, dentro de los tres más grandes distribuidores de la red de concesionarios Ford del país. Con una cuota anual de 3000 autos nuevos, siendo en la década de los 70s de los más pequeños.

La empresa se dedica a la compra-venta de: Automóviles, Camiones, Refacciones, Servicio de mantenimiento y Reparación de

Vehículos de la marca Ford.

La estructura organizacional, está integrada por tres departamentos clave, para la satisfacción total de la clientela y son:

- Servicio
- Refacciones
- Venta de Vehículos

Teniendo como departamentos de apoyo a:

- Administración
- Recursos Humanos
- Calidad

Actualmente, considerados en la red, como pioneros en sistemas de informática y en implantar teorías de Calidad Total para la Administración del negocio.

OBJETIVOS POR LOS CUALES DECIDIO IMPLEMENTAR UN SISTEMA FORMAL

Los objetivos iniciales que crearon la inquietud para implementar un Programa Calidad fueron básicamente 2, de los cuales el enfoque fue hace 6 años:

- Mantener el liderazgo en ventas de la red de concesionarios Ford.
- Ser el número uno en satisfacción a la clientela, propósito que se debería de cumplir, con el apoyo de los programas de

Ford Mo. Co. enfocados a la calidad.

Convencidos de la participación y permanencia en el mercado, la cual dependía fundamentalmente, de las decisiones y acciones que tomaran para alcanzar los objetivos antes mencionados, ya que estos, son un enfoque causal de la calidad de:

- La gente
- Los procesos
- Los productos
- Servicios que comercializan

El Consejo Administrativo de Automovilística Andrade, decidió en 1990, adoptar una nueva filosofía de administrar el negocio, para no únicamente cumplir con los programas Ford, sino que, esta visión permitiera, que se prepararán para afrontar los cambios y desafíos comerciales que ya se venían dando y que serán el marco de referencia en el cual, se desenvolverían permanentemente. Estructurar sistemas que apoyaran el proceso de Calidad Total para lograr la competitividad continua (competitividad que definen con un término muy sencillo).

" SER PREFERIDO POR EL CLIENTE"

De este término se fundamenta la nueva filosofía en un cambio de actitud de toda la gente y a todos los niveles, iniciando con los directivos, como un ejemplo a seguir. Con un enfoque de prevención y de trabajo en equipo, para la mejora continua de la organización.

VARIABLES QUE DEFINIERON EL ENFOQUE

En Ford Andrade, están convencidos de que el compromiso y participación activa de la Alta Dirección, es fundamental para el logro de las metas establecidas, hacia la satisfacción permanente de los clientes, por lo que en enero de 1991, el Grupo Directivo Estableció:

- La misión
- Los valores
- Principios guía

Dando como origen el aprender a trabajar en equipo , desarrollándose a continuación:

- El Plan Estratégico de Calidad con una visión a 5 años
- Un Plan Operativo de Calidad que es actualizado anualmente

La visión de automovilística Andrade se enfoca a 4 áreas principales de distribución al negocio:

- Orientación al Cliente
- Capital Humano
- Filosofía del Negocio
- Retorno sobre las inversiones

ESTRATEGIAS DE CALIDAD

-Calidad el Producto. Productos con cero defectos y vehículos reparados bien a la primera vez.

-Cantidad de Producto. Control escrito de inventarios en volumen y mezcla de vehículos y refacciones para responder a las necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos de ventas.

-Oportunidad. Tiempos mínimos y oportunos de: entrega de unidades en la venta de autos nuevos, recepción de unidades al taller, estancia de unidades en el taller, tiempo de caja y entrega de vehículos, así como en los tiempos de entrega de refacciones

-Servicio Posventa. Prosecución al cliente, para conocer su satisfacción posterior a la adquisición de los productos y servicios, es decir, atender y dar respuesta al cliente a cualquier insatisfacción y abatir sus gastos al mínimo, después de la compra.

-Precios competitivos dentro del mercado.

-Mejora de procesos. Aplicar el ciclo de la mejora continua, partiendo de las necesidades de los clientes, se definieron nuevos procesos y se rediseñaron los ya existentes.

ESTRATEGIAS TECNOLOGICAS

-Sistema de informática, a todo lo largo y ancho de la organización.

-Sistema de base de datos electrónico , para asegurar la calidad de la información, el análisis y la toma de decisiones.

-Sistema telefónico de fibra óptica, para garantizar la eficiencia y respuesta en las comunicaciones con los clientes y proveedores internos y externos.

-Instalaciones nuevas, confortables y con el enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Equipos e instrumentos para asegurar la confiabilidad del mantenimiento y reparaciones de los vehículos.

FACTORES PRINCIPALES QUE SENTARON LAS BASES PARA OBTENER LOS RESULTADOS ALCANZADOS

Se describen en tres palabras:

-Deseo -Constancia -Paciencia

A continuación se enunciarán los factores que Ford Andrade considera fundamentales para llevar adelante la implantación y logro de resultados:

1º Compromiso y liderazgo del Grupo Directivo (el querer hacer).

- 20 Cambio de actitud e involucramiento de todo el personal, a través de un proceso de educación y entrenamiento continuo en calidad (el poder hacer).
- 30 Crear en toda la organización hábitos de: prevención, mejora continua y decisiones en base a hechos.
- 40 La implantación consistente de sistemas que vayan estructurando el proceso de calidad total.
- 50 prepararse para la frustración para vencer, todos los obstáculos que se presentan al inicio de cualquier proceso de calidad total.

Para resumir: el 10 y el 20 son el Deseo
el 30 y el 40 son la Constancia
y todos son la son la Paciencia

DESCRIPCION GENERAL DE SU SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

La organización visualizó y diseño el sistema de Calidad a partir de los programas Ford Mo. Co. Enfocándolo como un sistema integral para proporcionar Valor Superior a los clientes internos y externos.

A continuación se describen de manera muy general, las diferentes etapas del proceso de calidad:

-Compromiso y capacitación del Grupo Directivo (filosofía, estadísticas, planeación para la calidad, técnicas de trabajo en equipos y métodos para el análisis y solución de

áreas de oportunidad).

- Formación del Comité de Calidad.

- Definición de la Misión, Valores y Principios Guía.

- Formación de instructores internos (Gerentes de Departamento).

- Difusión de la nueva filosofía de trabajo.

- Desarrollo del plan estratégico y operativo de calidad.

- Implantación consistente de sistemas para estructurar el proceso de mejora continua.

- Mejora sistemática de los procesos.

RECONOCIMIENTOS IMPORTANTES.

Ford Andrade, en este corto plazo, ha recibido algunos reconocimientos importantes, como producto del esfuerzo, participación y compromiso de toda su gente:

- Premio Time de Calidad en 1992.

- Finalista dos años consecutivos del Premio Nacional de Calidad 1993 y 1994.

MISION

"Tenemos el compromiso, la Calidad Total en ventas y servicios para lograr la satisfacción de la clientela.

Buscamos la excelencia en todas las relaciones con nuestros clientes, empleados y proveedores, a través de un crecimiento sostenido, planeado y permanente, para obtener el liderazgo en todas la áreas y proveer a nuestros accionistas de una utilidad razonable sobre su inversión".

VALORES

"Los hombres con su trabajo, imaginación, inteligencia y esfuerzo, son la columna vertebral de nuestro grupo".

PRINCIPIOS GUIA

"La integridad es la base de nuestra conducta en todo momento y de esa manera tratamos a todos como queremos que nos traten.

La actualización y el trabajo en equipo son los principios que nos guían hacia la mejora continua".

INICIO Y DESEMPEÑO DE LA MEJORA CONTINUA EN ANDRADE

En 1990, Ford Andrade decide contratar los servicios del Centro Integral de Capacitación y Evolución de la productividad (CICEP), para el inicio de la calidad.

Esta empresa consultora está dedicada a la capacitación integral de la Planta Ford de Cuautitlan, y es por eso que se solicitaron los servicios de la consultora.

Se empezó con la capacitación de los directivos de Andrade, más que capacitación, fueron cursos de sensibilización para ellos, las sesiones se impartieron todos los sabados, durante un año.

El siguiente paso fue capacitar a los empleados de un área piloto, la cual fue el área de refacciones, para que posteriormente se implementara en toda la empresa.

Al mismo tiempo se creó la gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Calidad, esta última presidida por un consultor de CICEP el Ing. Rodolfo Peña, el cual ha cedido a algunas entrevistas, para obtener información sobre la Empresa.

El desempeño del trabajo y la toma de decisiones, descansa en el trabajo en equipo, Ford Andrade cuenta con su "Comité de Calidad", el cual se reúne dos veces por semana, martes y jueves, para discutir y tomar acciones para la mejora, de acuerdo a los indicadores que ellos han determinado, que a su vez son controlados estadísticamente, y sobre ellos versan las acciones. En este Comité participan los Gerentes y el gerente General, y algo muy importante, es que el representante sindical acude y

participa en las reuniones de calidad, el cual está completamente involucrado con el movimiento.

Dentro de las actividades del Comité, se encuentra la de estar actualizándose y sensibilizándose, esto cada mes, un gerente o integrante del Comité expone un tema sobre calidad y motivación, para estar actualizados. De otra manera se perdería la continuidad y sensibilización de los integrantes del mismo.

De igual manera, cada área cuenta con su equipo operativo, reuniéndose para la toma de decisiones, al mismo tiempo esas propuestas son consideradas por el Comité.

Existe otro equipo, que es el de Mejora, que es integrado por personal del área de Refacciones y de Servicio, ya que entre ellos depende el buen servicio que se les preste a los automóviles.

Esta empresa utiliza Gráficas de Control e Histogramas para la vigilancia de los indicadores claves y vitales, y se apoyan en el "Diagrama Causa-Efecto" y el "Diagrama de Pareto" para la mejora de los procesos, la toma de decisiones y la detección de causas que originan problemas.

DETERMINACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Ford Andrade aplica tres tipos de cuestionarios, los cuales permiten saber si el cliente ha sido plenamente satisfecho con el servicio y/o los productos. Uno de ellos ha sido diseñado por

Ford de México; los demás por Andrade, de los cuales, uno es realizado por teléfono y aplicado cinco días después de la compra de algún vehículo, por la reparación o el servicio; el otro es el de valor superior al cliente, más que nada se encarga de determinar lo que al cliente le gustaría obtener en un futuro; las preguntas son abiertas, es la visión que debe de tener el negocio a futuro.

TECNOLOGIA DE SERVICIO

Se cuenta con un sistema de informática único en su género, el cual está instalado en las tres áreas. La recepción de vehículos es muy rápida, inmediatamente se le indica al cliente que va a servicio o reparación, el día y la hora de entrega de la unidad, y a su vez el importe estimado, cumpliendo con la hora y la fecha establecida.

Existe una conexión electrónica con Ford Cuautitlan, para planear la adquisición de nuevas unidades y refacciones de la marca, permitiéndoles rapidez y veracidad con los compromisos de venta y servicio.

CAPITULO No. 6 FORD ANDRADE Y LOS
CRITERIOS DE EVALUACION
DEL PREMIO

El trabajo de de ford Andrade ha sido de cuatro largos años, pero se ha ido avanzando y mejorando a paso firme, como es sabido, la calidad total debe de ser con un enfoque a largo plazo, y que nunca debe de terminar, es por eso que esta empresa se esfuerza de manera continua y permanentemente.

La forma en que se estableció la calidad total, es semejante al modelo de implementación de CENCADE, ya que de entrada, se tiene que formar conciencia a los directivos, debido a que estos son los que tienen que estar comprometidos en primera estancia, y a su vez, ellos deben de funcionar como facilitadores para la calidad, su desempeño debe de ser en pro de los trabajadores. Lo que sucede muy seguido en las empresas mexicanas, es que todos los trabajadores laboran a favor del jefe y no en beneficio de los cleintes. Los criterios de evaluación del premio se van a citar de uno en uno para realizar el análisis.

CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES

Este punto se refiere al conocimiento del cliente de acuerdo a las necesidades y la satisfacción que produce el producto en

él.

Para esto Ford Andrade utiliza los cuestionarios mencionados en el capítulo anterior, además de tener instalaciones y mobiliario confortable, para brindar un buen servicio al cliente, independientemente de la calidad de los productos que vende. Por ser empresa de servicio, el tiempo de espera y la calidad de atención a los clientes son factores importantes para cumplir las expectativas de ellos, y de esta manera se han estado controlando y mejorando los procesos.

LIDERAZGO

La sensibilización de los directivos ha logrado buenos resultados, ya que la empresa recibió una felicitación por parte de los evaluadores del premio, ya que se logró un liderazgo muy convincente. Se cuenta con el apoyo total de la parte sindical, ya que desde un principio, se invitó al delegado para que participará a favor de la empresa a través de esa nueva filosofía empresarial; el compromiso de los jefes y directivos es determinante. Los líderes son las personas que tienen la visión y la capacidad de dirigir a sus subordinados al logro de un fin determinado. Los valores de calidad son difundidos por los propios gerentes, ya que ellos son los encargados de capacitar y concientizar a los trabajadores a través de capacitación.

DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD

En Andrade se cuenta con un área destinada a la capacitación del personal (la escuelita), donde se realizan los cursos de capacitación para los trabajadores de las diferentes áreas, se realizan un programa anual de capacitación para el personal.

Los encargados de impartir esa capacitación son los gerentes de la empresa, incluyendo al gerente general.

Al mismo tiempo, al personal se le motiva con reconocimientos a su desempeño, ya sea en forma verbal y de vez en cuando se les regala algún artículo pequeño (una pluma o reloj).

La organización es completamente plana y se divide en dos niveles, gerencial y operativo.

Parte importante dentro del desarrollo, es la difusión de la Misión, Valores y los Principios Guía, que deben de tener presentes todos los miembros de la organización.

INFORMACION Y ANALISIS

La información y el análisis de datos, se cumplen con las estrategias de tecnología, ya que el sistema de informática que poseen, les permite tener la información necesaria y en forma rápida, para el desempeño de las actividades. Las fuentes de

datos son principalmente los cuestionarios realizados a los clientes, las llamadas telefónicas, los indicadores de los procesos, etc. El Comité es el encargado de analizar toda la información resultado de las encuestas.

PLANEACION

De igual manera, el comité de calidad se encarga de realizar la planeación estratégica, esto de acuerdo a los programas que se requieran implementar o revisar, la planeación se lleva a cabo en base a la información, ésta también va encaminada a proyectar un buen impacto en el exterior. La planeación operativa es realizada por cada área operativa.

ADMINISTRACION Y MEJORA DE LOS PROCESOS

Para la administración y mejora de los procesos, se depende de los indicadores que se controlan estadísticamente, para esto se apoyan en "Gráficos de Control" e "Histogramas".

Cada mes se evalúan los indicadores, y partiendo de esto se inicia la mejora, la cual la obtiene a través del empleo del "Diagrama de Pareto" y el "Diagrama de Ishikawa". La planeación de la mejora se logra a través de un consenso entre el comité, a su vez interactúan con los equipos de mejora y los equipos

operativos.

IMPACTO

Para el impacto se determinan dos elementos, la comunidad y el ecosistema.

Para la preservación del ecosistema, Andrade cuenta con equipos anticontaminantes, los cuales le permiten estar por debajo de los índices de contaminación permitidos dentro del D.F., al mismo tiempo realizan programas para plantar arboles en la zona cercana a la organización, esto con apoyo de alumnos de una primaria que se encuentra en la misma colonia.

Para la difusión a la comunidad, se tiene un programa para transmitir temas sobre calidad a alumnos de tercer grado de la Secundaria No. 79, esto en acuerdo con la directora de la misma. Se lleva a los alumnos a las instalaciones de Ford Andrade, y cada gerente les explica las labores que se realizan en su área, posteriormente se les pasa a la escuelita y se les dan pláticas sobre calidad.

RESULTADOS DE CALIDAD

Ford Andrade ha aumentado en forma considerable la venta de autos nuevos y refacciones, a su vez se han incrementado las reparaciones y los servicios de taller.

La calidad de la reparación se ha mejorado bastante, esto de acuerdo a los cuestionarios aplicados a los clientes, tomando en cuenta de 1990 al primer trimestre de 1994, considerando una escala del 1 al 10;, en el primer año se obtuvo una calificación promedio de 8.5 y en los primeros tres meses del 94, el promedio fue de 9.6, siendo un incremento considerable.

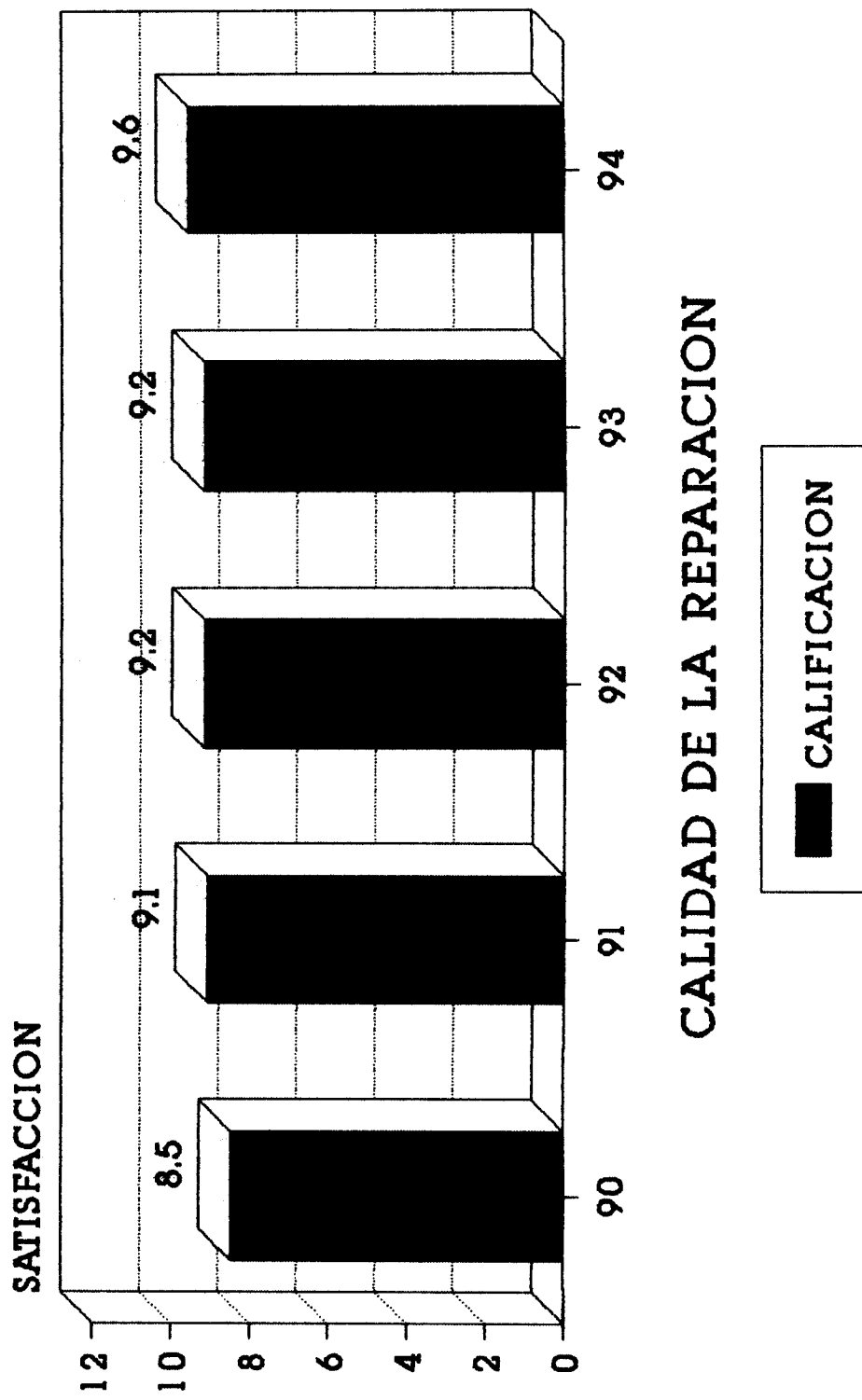
Los días de estancia de los vehículos en el taller disminuyó bastante, en 1993 el promedio fue de 1.5 días, y en los primeros tres meses del 94, se logró un promedio de 1.2 días. No parece considerable esta disminución, pero hay que tomar en cuenta que aumento la demanda de servicios y reparaciones.

El tiempo de espera dentro del área de servicio y reparaciones juega un papel importante dentro de la empresa, ya que de él depende la preferencia del cliente.

El tiempo de facturación y entrega de autos nuevos, también es considerado como indicador vital. De igual manera se ha ido reduciendo en beneficio del cliente, en mayo de 1993 el promedio de tiempo de espera era de 19 minutos, y se redujo en junio de 1994 hasta 10.5 minutos.

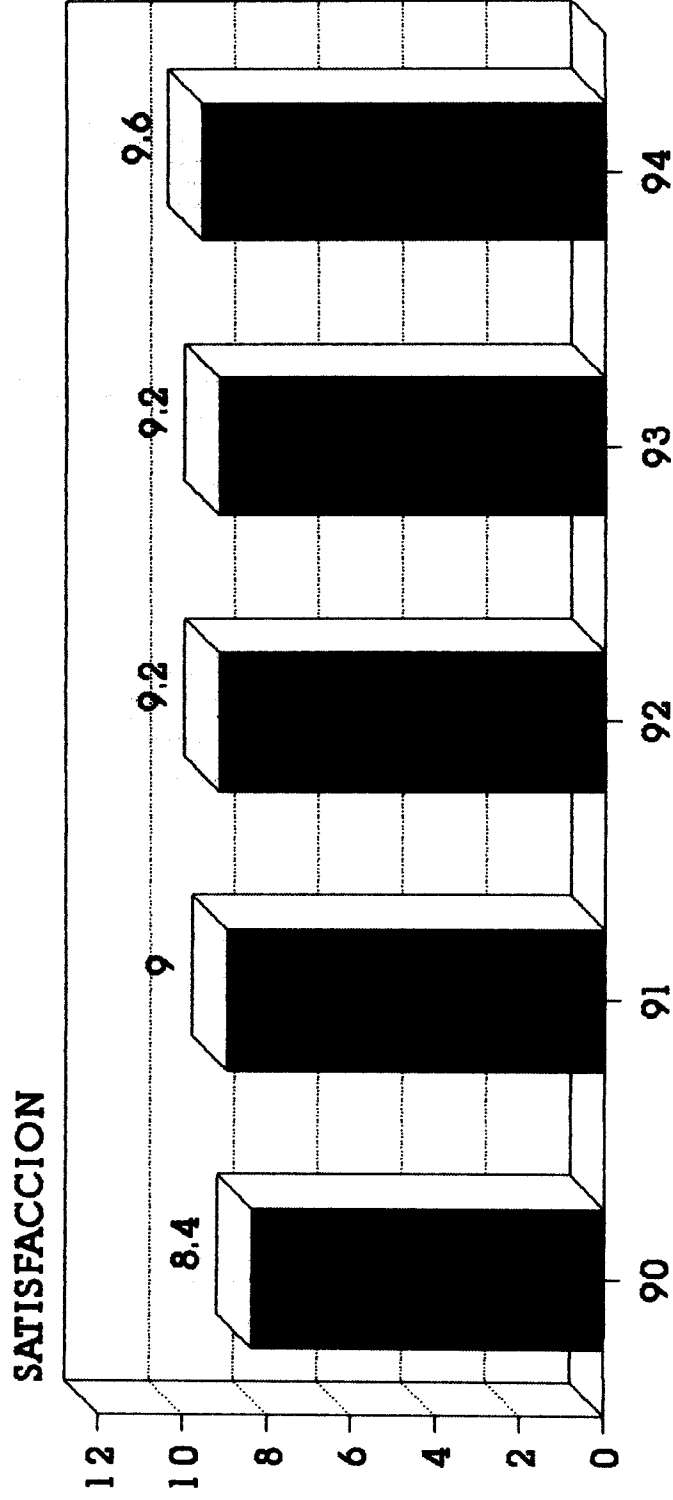
AUTOMOVILISTICA ANDRADE

SERVICIO - TALLER



AUTOMOVILISTICA ANDRADE

SERVICIO - TALLER

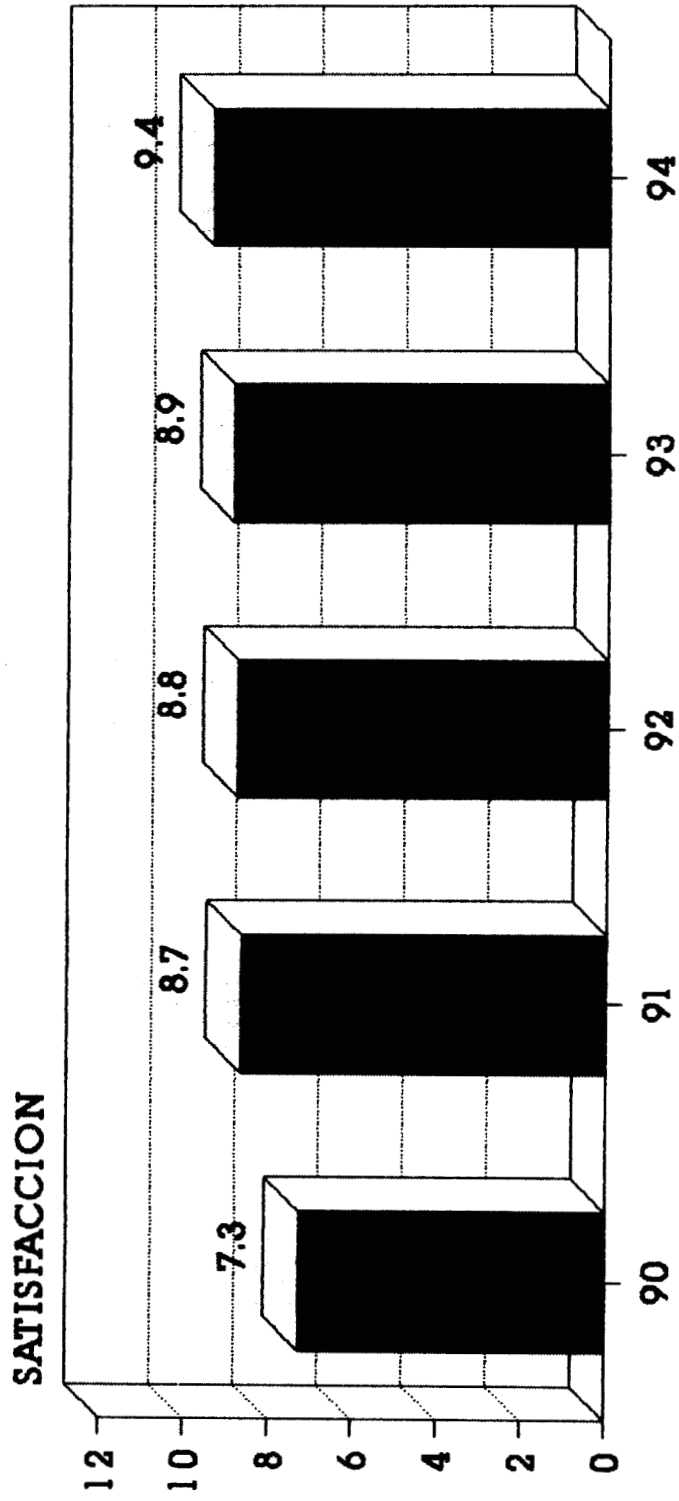


FORMA EN QUE COMPLETARON EL TRABAJO

CALIFICACION

AUTOMOVILISTICA ANDRADE

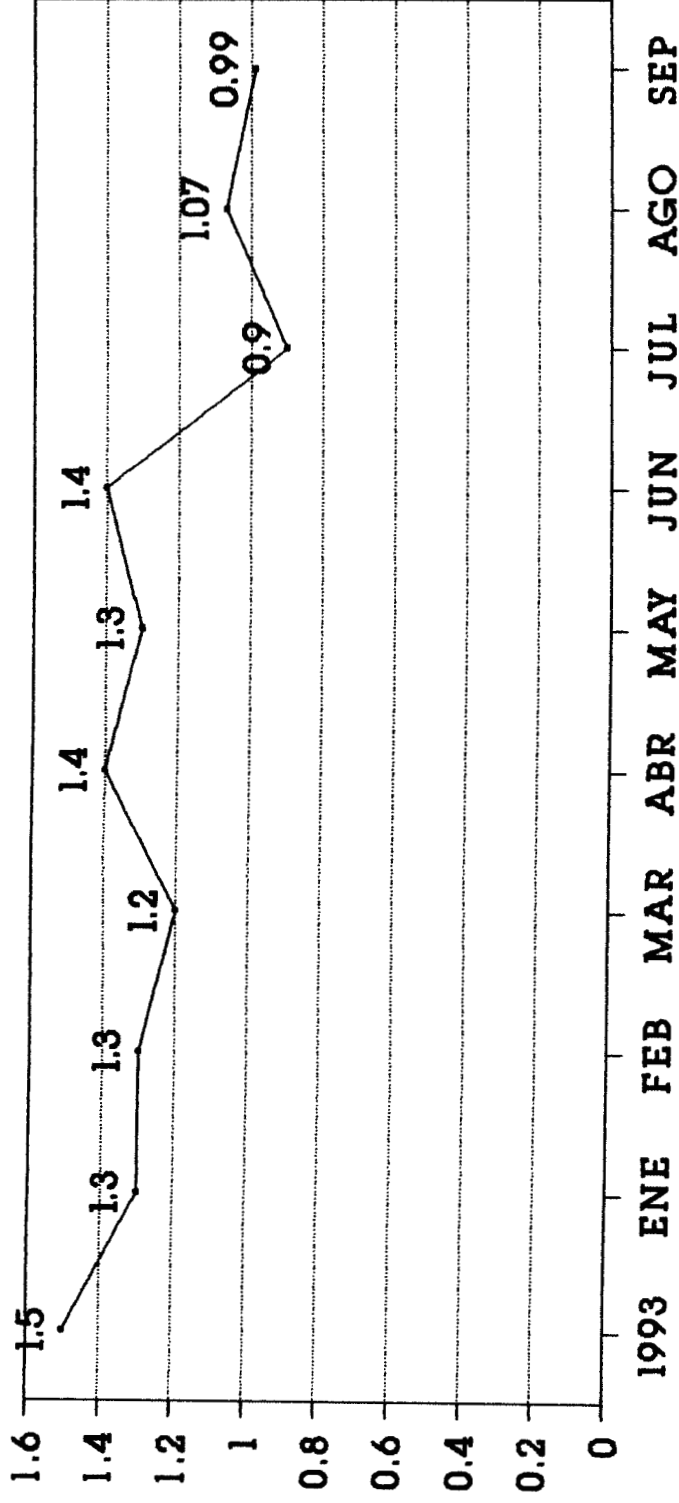
SERVICIO - TALLER



EXPLICACION DE GARANTIA DEL TRABAJO REAL

CALIFICACION

AUTOMOVILISTICA ANDRADE MEDICIONES EN SERVICIO - CONTROL



TIEMPO ESTANCIA DE UNIDADES EN TALLER

— CALIFICACION

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

Como se puede apreciar, el logro de resultados requiere de un esfuerzo extra. La teoría básica se encuentra en varios libros y trabajos realizados por los estudiosos de la calidad. Los conceptos son fáciles de comprender y de entender, ya que de alguna manera se consideran lógicos, la dificultad está en poderlos aplicar.

En el desarrollo de la práctica, se van encontrando varios obstáculos, derivados de la cultura laboral que existe en las empresas nacionales, la gente está acostumbrada a trabajar sin preguntarse el porqué de las actividades, en la mayoría de los casos lo hacen mal y con muchos errores.

Cambiar las costumbres tan arraigadas es un esfuerzo grande, ya logrado se vuelve costumbre el hacer bien las cosas y el tratar de mejorar constantemente.

El enfoque no es tratar de cambiar la conducta de los demás, se debe de iniciar con el cambio en uno mismo, posteriormente se tiene que planear el cambio hacia la organización.

Falta mucho por hacer, apenas se ha iniciado el cambio, se tiene que continuar con paso firme para lograr beneficios en las empresas mexicanas.

Falta establecer vínculos entre las Empresas y las Universidades para el intercambio de información y de

experiencias.

Se debe establecer una relación cliente-proveedor, las universidades y escuelas en general como proveedores de fuerza de trabajo, deben de cumplir y superar las expectativas de los clientes, que en este caso serían las empresas.

Al conocer las necesidades de las empresas, se pueden mejorar y establecer nuevos planes de estudio adecuados. A su vez, las universidades juegan el papel de clientes, ya que las empresas pueden y deben intervenir en el desarrollo de los alumnos, a través de experiencias y temas de actualidad.

Independientemente de realizar esto, el Gobierno Federal debe de brindar más apoyo a las empresas y no minar el esfuerzo que se exige para lograr el cambio. Para esto creo que es necesario iniciar el cambio en la estructura del gobierno, ya que es burocracia pura, y esto es un factor que dificulta doblemente el camino. Esto no debe ser motivo de decepción, al contrario se debe de empear con más ganas, y tener en cuenta que el reto es difícil y que el beneficio va a ser general.

"Al menos tendrán que pasar 20 años para que se dé un cambio real en la cultura de trabajo en México"¹⁴. Esto es una realidad que tenemos que asimilar, no hay que pensar en los resultados rápidos, se tiene que tener una visión a futuro, los beneficios de la calidad se van ha ir dando poco a poco, pero el cambio

¹⁴ Calidad Total "Mitos y Realizades, Joaquín Peón Escalante, Expansión, nov. 1992, pag. 19.

total se va a notar en 20 años o más, depende de la constancia y el empeño que se le brinde a esta nueva filosofía empresarial.

"A través del tiempo y de acuerdo a las experiencias de las diferentes culturas que se han desarrollado en el mundo, se ha clasificado al individuo en tres tipos:

- El individuo que hace que las cosas pasen.
- El individuo que observa como pasan las cosas. y
- El individuo que no sabe lo que pasa"¹⁵.

La idea es invitar a los individuos a formar parte de la primera clasificación e iniciar el cambio y no esperar a que otros lo inicien, o lo que es peor a no saber que el cambio es necesario y se tiene que iniciar.

¹⁵ Seminario: "Nuevas Estrategias de Calidad", 13, 14 y 15 de diciembre de 1994, consultoria Dantus y Asociados, UAM-A.

BIBLIOGRAFIA

- Ishikawa, kaoru. ¿que es el control total de calidad?, la modalidad japonesa, traducción del japonés al inglés por David j. lu, grupo editorial norma, decima reimpresión, impreso en colombia, 1994.

- Gutierrez, Mario. Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de calidad, editorial limusa, noriega editores, 2a edición, méxico d.f. 1995.

- Crosby, Phillips b. Calidad sin lagrimas, el arte de administrar sin problemas, compañía editorial continental s.a. de c.v., (cecsa), 8a reimpresión, méxico 1992.

REVISTAS

- Expansión. Bitacora: "Calidad Total", memo ejecutivo, septiembre 4 1991, pp 110-111.

- Expansión. Calidad Total: "una vida mejor", ensayo, Alfredo Esponda, junio 26 1991, pp 73-80.

- Expansión. informe especial: "La hora de la calidad",

abril 15 1992, pp 29-34.

- Expansión. "fuera de serie", número dedicado exclusivamente a la Calidad Total, septiembre 18 1992:

* La calidad en las empresas mexicanas, encuestas, 292 empresas, pp 6-15.

* "Que la calidad no se vuelva una moda", Julio Gutierrez Trujillo, Fundameca, pp 16-18.

* Calidad total, "Mitos y realidades", ensayo, Joaquín Peón Escalante, Fundameca, pp 19-25.

* Premio Nacional de Calidad, "Para aprender a ser mejores", Raúl Macías, director general del PNC, pp 26-28.

* Consultores, "Arrimarse a buenos árboles", pp 29-30.

* "La calidad no es propiedad privada", pp 31-32.

* "El gobierno debe ser promotor de la calidad", Fernando

Sánchez Ugarte, Secofi, pp 33-34.
* Calidad Total, ¿asignatura pendiente?, pp 35-39.

* "Los empresarios se ponen de acuerdo", pp 40-42.

* "Un punto de vista laboral", pp 43-45.

- Expansión. "Alcanzar la calidad total", Xerox, abril 14 1993, pp 70-75.

- Expansión. "Empresas de servicio y trampas de la calidad total", ensayo, Enrique Muller, agosto 18 1993, pp 222-224.

abril 15 1992, pp 29-34.

- Expansión. "fuera de serie", número dedicado exclusivamente a la Calidad Total, septiembre 18 1992:

* La calidad en las empresas mexicanas, encuestas, 292 empresas, pp 6-15.

* "Que la calidad no se vuelva una moda", Julio Gutierrez Trujillo, Fundameca, pp 16-18.

* Calidad total, "Mitos y realidades", ensayo, Joaquín Peón Escalante, Fundameca, pp 19-25.

* Premio Nacional de Calidad, "Para aprender a ser mejores", Raúl Macías, director general del PNC, pp 26-28.

* Consultores, "Arrimarse a buenos árboles", pp 29-30.

* "La calidad no es propiedad privada", pp 31-32.

* "El gobierno debe ser promotor de la calidad", Fernando Sacher Ugarte, Secofi, pp 33-34.

* Calidad Total, ¿asignatura pendiente?, pp 35-39.

* "Los empresarios se ponen de acuerdo", pp 40-42.

* "Un punto de vista laboral", pp 43-45.

- Expansión. "Alcanzar la calidad total", Xerox, abril 14 1993, pp 70-75.

- Expansión. "Empresas de servicio y trampas de la calidad total", ensayo, Enrique Muller, agosto 18 1993, pp 222-224.

- Expansión. "Calidad personal una inversión", Claus Moller, sección memo ejecutivo, diciembre 22 1993, pp 100-102.

- Alto Nivel. zuma, año 6, número 70, junio 1994, "calidad", pp 44 - 50.

OTROS

- Simposium. "México.. cambio siglo XXI", Automovilística Andrade, S.A. de C.V., noviembre 8, 1994.

- Seminario: "Nuevas estrategias de calidad", UAM-A, Seimiq, 13, 14 y 15 de diciembre 1994, participantes: GMC de México, 3M de México, Vitro, Cementos Anahuac, y tres consultores particulares.

- "Calidad y productividad", conferencia, 2o. congreso del administrador industrial, IPN, Upiicsa, 20 abril de 1995.

- "Curso de calidad total" 13 y 14 de diciembre, Universidad del valle de México, campus Chapultepec.

- Joel Alpuing. "Curso de calidad total", Jefatura de investigación médica del IMSS.

CLIENTES

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEXO: M. F. EDAD _____ OCUPACION _____

MARQUE CON UNA "X" EL INCISO QUE MAS SE ACERQUE A SU RESPUESTA:

1.- Usted acude a Ford Andrade por el servicio que brinda:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

2.- Considera que el servicio de Ford Andrade es de Calidad:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

3.- Considera el trato de personal Cordial y Amable:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

4.- Cuando usted reporta alguna queja, ésta es atendida inmediatamente:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

5.- El servicio telefónico le parece eficiente:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

EMPLEADOS

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEXO: M F EDAD: _____ AREA _____

MARQUE CON UNA "X" EL INCISO QUE MAS SE ACERQUE A SU RESPUESTA:

- 1.- El objetivo principal para Ford Andrade es la satisfacción total del cliente:
 Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente
- 2.- Cuando haces alguna sugerencia, es tomada en cuenta y forman parte de la planeación:
 Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente
- 3.- El papel de los directivos de la empresa es comprometido con el trabajo:
 Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente
- 4.- En tu área se trabaja en equipo:
 Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente
- 5.- En los equipos de trabajo, la participación de los directivos es algo que se desarrolla frecuentemente:
 Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente
- 6.- Las instrucciones que recibo para desempeñar mi trabajo son oportunas:
 Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente
- 7.- El trabajo de mi área esta bien organizado:
 Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

8.- Es difícil ver a mi jefe para tratar algún asunto:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

9.- Mis superiores aprecian el empeño que pongo en mi trabajo:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

10.- En el área de trabajo se cuenta con las medidas de seguridad necesarias en caso de siniestro:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

11.- El lugar de trabajo es cómodo y agradable:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

12.- En el área de trabajo existen oportunidades para obtener un sueldo mejor:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

13.- Los cursos de capacitación nos ayudan a mejorar :

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

14.- En mi área de trabajo el trato es igual para todos:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

15.- En mi área de trabajo se preocupan por estimular el desarrollo del personal:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente

16.- Cuando hago un buen trabajo me lo reconocen:

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo En desacuerdo Le es indiferente