

OBJETIVO

El presente trabajo tiene como objetivo crear una conciencia en cuanto al nivel de calidad que se debe emplear en el transcurso de nuestra vida, así como proyectarla al ámbito laboral, buscando la forma de llegar a nuestro punto óptimo, que sería una Calidad Total en toda aquella actividad que se realice, ya sea como individuo o como ente productivo.

Para poder desenvolverse en este medio ambiente, las organizaciones requieren de la dirección que sólo pueden proporcionar los líderes para crear una conciencia al personal operativo comprometidos con la misión de la compañía, que estén bien capacitados, y que cuenten con la visión del negocio que les permita lograr la máxima competitividad en calidad y precio.

Se propone una alternativa de implantación de un sistema de mejoría constante y lograr un aseguramiento de calidad en la empresa, que a su vez repercutirá en mejor competitividad, mayores ingresos y menores costos. Para que de esta forma se pueda satisfacer las demandas cada vez más exigentes de los clientes; y una vez logrado el fin anterior a través de una mayor productividad poder alcanzar un mejor rendimiento de todos los recursos; exponiendo los fundamentos por los cuales al aplicar los principios de Calidad Total en la prestación de servicios al cliente, las empresas puedan sostener y aumentar su competitividad en el mercado. Viendo al servicio como una herramienta estratégica que dará una diferenciación clara y positiva con respecto a la competencia. Siendo la Calidad Total una filosofía que ha traído grandes beneficios a diferentes empresas en todo el mundo.

INDICE

OBJETIVO

INTRODUCCION

CAPITULO I

Antecedentes e historia de la Calidad Total

CAPITULO II

Elementos teóricos-prácticos necesarios para lograr desde un Aseguramiento de Calidad hasta una Calidad Total.

2.1.- Qué es calidad?

2.1.1.- Búsqueda de la calidad

2.1.2.- Objetivos para lograr calidad en el servicio

2.1.3.- Procesos para el mejoramiento de la calidad

2.2.- Qué es aseguramiento de calidad

2.2.1.- Como implementar un sistema de aseguramiento de calidad?

2.2.2.- Normas (ISO 9000)

2.3.- Qué son los círculos de calidad?

2.3.1.- Requisitos para establecer los círculos de calidad

2.3.2.- Estrategias para formar los círculos de calidad

2.3.3.- Funcionamiento de los círculos de calidad

2.4.- Qué es Calidad Total?

2.4.1.- Modelo de control de Calidad Total

2.5.- La importancia de implantar en las empresas - Procesos de Mejora Continua.

CAPITULO III

Implementación de Calidad Total en empresas de servicio.

3.1.- Principales aportaciones de diferentes autores de la Calidad Total

3.1.1.- Armand V. Feigenbaum

3.1.2.- W. Edwards Deming

3.1.3.- Joseph M. Juran

3.1.4.- Philip B. Crosby

3.1.5.- Kaoru Ishikahua

3.1.6.- Semejanzas y diferencias de Calidad Total entre los distintos autores manejados

CAPITULO IV

Productividad

4.1.- Concepto

4.1.2.-Técnicas para incrementar la productividad

4.2.- Relación entre productividad y calidad

CAPITULO V

Caso Práctico : Empresa de servicio

- La empresa en general*
- Evaluación*
- Diagnóstico*

CAPITULO VI

Barreras para la implementación de la Calidad Total en México

CAPITULO VII

Necesidades a satisfacer para el éxito de la Calidad Total en México

CAPITULO VIII

Calidad Total en México

8.1.- Exigencias del Tratado de Libre Comercio (TLC)

8.2.- Perspectivas

8.3.- México : La oportunidad

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En México durante más de 40 años se vivió en un ambiente de protección y de substitución de importaciones, creando un mercado cautivo para los productores de bienes y servicios en nuestro país, trayendo como consecuencia en el mejor de los casos un estancamiento en la calidad en todos los sectores productivos.

Al venir la crisis de principios de los ochentas, con la caída en los precios internacionales del petróleo; el gran endeudamiento externo del país; y la empobrecida planta industrial, trajeron como consecuencia una de las etapas más difíciles y duras para el pueblo mexicano, teniendo que soportar etapas inflacionarias, el nivel de desempleo mas elevado en la historia, la pérdida del poder adquisitivo del salario, inestabilidad social, fuga de capitales, desconfianza en el gobierno y cierre de empresas.

Cuando se tomaron las medidas necesarias para tratar de corregirlas, nos encontramos con que los productos llegados del exterior tenían mayor calidad que los nacionales y con un precio menor, y el observar que muchos productos venían de países que fueron arrasados por guerras, explosiones nucleares, gobiernos totalitarios, no cuentan con riquezas naturales como nosotros, surgen una serie de preguntas:

- ¿Qué tienen ellos que no tengamos nosotros?*
- ¿Es necesario ser divididos en dos naciones como Corea y Alemania?*
- ¿Es necesaria una guerra?*
- ¿Es necesario tener la misma disciplina japonesa?*

Sin embargo existe el ejemplo de los Estados Unidos, que sin necesidad de que hayan sido arrasados por una guerra o que sin ser demasiados estrictos en sus ideales son y serán los líderes de la economía mundial.

La respuesta a la incógnita de que porqué ellos sí y nosotros no; simple y sencillamente se debe a la educación la cual debe ir acompañada de calidad. Estos son elementos indispensables no sólo para una nación, sino también para los individuos, para que sean competitivos y confiables.

La educación nos lleva a desarrollar y asimilar la Calidad Total, tema de este trabajo, haciendo énfasis en que contrariamente a lo que estamos

acostumbrados en México, disminuye los costos y crea inversiones sólidas a largo plazo. Destacando dos características:

a) Calidad y precios bajos, conceptos que antes eran contrapunteados; pero con la apertura comercial hemos encontrado mayor calidad a menor precio.

b) Largo plazo, concepto casi inadmisibile en las empresas mexicanas, en donde si un gerente no obtiene ganancias en un año, es un inepto y es cesado.

El punto principal de esta tesina es el de corroborar la hipótesis de que en México es posible la aplicación de sistemas de control de Calidad Total en el área de servicios y que su fundamento es la educación, no solo del nivel operativo al cual también se les puede adiestrar para hacer bien las cosas y hacerlos personas con mejores oportunidades, sino que es necesario educar desde el dueño hasta el nivel más bajo dentro de la empresa.

El servicio dentro del concepto de Calidad Total viene a constituir la plataforma de lanzamiento de una empresa y el argumento más importante que puede tener cualquier negocio para ganarse la confianza de los clientes quienes son los que determinan su supervivencia en el mercado en donde sólo los mejores pueden aspirar a pensar en el día de mañana, los demás sólo piensan en lo que pudieron hacer ayer para substituir el hoy.

Finalmente es necesario mencionar que hacer de la Calidad la meta más importante de la empresa puede hacer que el trabajo sea más satisfactorio para todos los involucrados. Y lo más importante es que el cliente recibirá un mejor servicio y producto y por consiguiente un mayor rendimiento de la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES E HISTORIA DE LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO.

El pensamiento administrativo en México, en los años 70's se ha caracterizado por su orientación Tayloriana, es decir: La tarea del trabajador es la de utilizar su fuerza física y la del administrador es la de utilizar la mente.

Ello origina una explotación irracional de la fuerza de trabajo de los obreros, consiguiendo grandes utilidades a corto plazo, pero descuidando el aspecto tecnológico, financiero y al mismo tiempo la capacitación de los propios recursos humanos; lo cual se realizó gracias a que el estado mexicano protegió a la naciente empresa. Esto provoca que los consumidores al no tener otra mejor opción compran servicios o productos de dudosa calidad, ya que los productos al no tener competencia (del exterior) jamás pensaron en realizar inversiones en tecnología y recursos humanos para ofrecer productos y servicios de alta calidad a bajos costos.

Para la década de los 80's el país entra en una crisis que para remediarla decide ingresar al GATT; así como la proposición de una reconversión industrial para que las industrias produzcan artículos de alta calidad para competir con los del extranjero; además ahora con el Tratado de Libre Comercio el esfuerzo para lograr un mejoramiento de calidad debe ser cada vez mayor.

De esa manera las empresas medianas o grandes se ven en la necesidad de hacer un uso racional e inteligente de sus factores productivos, como son: Tecnología, Recursos Humanos, Recursos Financieros y Administrativos.

La administración de Recursos Humanos y la búsqueda de fórmulas que permitan elevar la productividad y la calidad, es el reto presente.

Así el rubro del recurso humano, el mejoramiento de calidad, representa una opción que permita la capacitación real, auténtica y sincera de los trabajadores mexicanos que les permita primero obtener las herramientas necesarias y suficientes para enfrentar el reto que representa producir artículos de alta calidad, a bajos costos y elevar la productividad.

La Calidad Total es un proceso con evolución continúa y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso. Si la Calidad Total no se asume como un verdadero compromiso, es decir, si no se practica en forma clara y explícita como parte de la cultura de la organización, dado que no se logran romper los miedos, o bien debido a que existen ciertos mitos.

La Calidad Total constituye una adecuada ideología, que a travez de un buen manejo, agrega en distintas etapas, valores con dos finalidades principales: Satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes, si se posee la actitud de mejorar continuamente la calidad, no obstante haber alcanzado sobre determinado servicio o producto, la mejor calidad dado que no se puede distraer o contentar con la calidad de hoy sino con la calidad que debe brindarse siempre.

CAPITULO II

ELEMENTOS TEORICOS-PRACTICOS NECESARIOS PARA LOGRAR DESDE UN ASEGURAMIENTO DE CALIDAD HASTA UNA CALIDAD TOTAL.

Para determinar la relación existente de la Calidad Total con diferentes organizaciones, es necesario primero determinar lo que es Calidad, para entender mejor las implicaciones necesarias para lograr un Aseguramiento de Calidad hasta una Calidad Total; para poder entonces definir como afectará el servicio de las organizaciones, finalmente obteniendo una definición adecuada para el propósito de éste trabajo.

2.1.¿Qué es Calidad?

La calidad debe necesariamente, estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.

Son los clientes y la empresa misma, y no los competidores, los que condicionan la vida de las organizaciones pudiendo éstas alcanzar, según su comportamiento, cualquiera de los estados extremos: el éxito o la desaparición.

"Calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso y que los clientes extraen de ellos, es decir, es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas."

2.1.1.Búsqueda de la Calidad

Existe una relación entre la realización personal y la de la organización. No puede haber una sin la otra. Al buscar la calidad no sólo estamos desarrollando mejores oportunidades para la empresa, sino que también las personas que cuentan con una preocupación incesante por lograr alta calidad son los mejores candidatos para convertirse en los futuros ejecutivos. Buscando la calidad, el trabajador no sólo ayuda a la compañía, sino que se ayuda también a sí mismo.

La búsqueda formal de la calidad en las organizaciones se remota a 1931 cuando Shewhart plantea la teoría de control estadístico del proceso. Esta teoría se utilizó entre 1941 y 1946 en un esfuerzo para mejorar la calidad durante la segunda guerra mundial. Después de la guerra, predominaron las teorías de Taylor sobre la "Administración científica", enfocando la productividad a los tiempos y movimientos y logrando así que el hombre se comportara como una máquina.

En 1950 el Dr. W. Edward Deming enunció sus ya famosos 14 pasos que llevaron al Japón al liderazgo mundial en calidad, los cuales se mencionan a continuación:

- 1.- El desarrollo de las metas y la filosofía de la organización.*
- 2.- Comprensión de la filosofía del mejoramiento incesante.*
- 3.- Mejoramiento incesante en vez de inspección masiva.*
- 4.- Cambio en la filosofía de compras.*
- 5.- Mejoramiento del sistema.*
- 6.- Institución de métodos modernos de capacitación.*
- 7.- Supervisión del mejoramiento incesante.*
- 8.- Erradicación del temor.*
- 9.- Eliminación de las barreras organizacionales.*
- 10.-Reemplazo de las metas numéricas, los carteles y los lemas, con el mejoramiento incesante.*
- 11.-Reemplazo de la administración por cifras, con el mejoramiento incesante.*
- 12.-Fomento del orgullo por la labor.*
- 13.-Educación y re-capacitación para todos.*
- 14.-Estructuración para el mejoramiento incesante.*

Los métodos del Dr. Deming incorporan el uso de herramientas estadísticas y un cambio monumental en la cultura empresarial. Ambos son importantes para la ejecución de su filosofía.

Los catorce puntos en conjunto proporcionan un marco para la acción y le dan a la administración la base sobre la cual puede formular un plan cuando falte experiencia en determinado asunto.

La aceptación y la comprensión de los catorce puntos llevará a un compromiso por parte de la administración en el sentido de modificar su modo de pensar y de actuar.

Para comprender los catorce puntos es preciso verlos dentro del contexto de la nueva perspectiva planteada y no desde el punto de vista tradicional de la administración Norteamericana.

En la década de los ochentas, autores como Crosby (Quality is free/Quality with no tears/if Japan can... Why can't we?/etc...) inundaron las librerías con el método Deming ligeramente aumentado, formando una teoría cada día más sólida. Esta metodología ya ha sido adoptado por grandes empresas de la envergadura de AT&T, IBM, Hewlett-Packard, Coca-Cola, Ford, etc., con excelentes resultados que se están haciendo notar por la ventaja competitiva cada día mayor que caracteriza a estas corporaciones como líderes indiscutibles en sus respectivos mercados.

Para Crosby, la calidad consiste en hacer las tareas apropiadas en el momento adecuado apegándose a los requerimientos del cliente.

En general se acepta la definición de calidad como: "Exceder las necesidades y expectativas del cliente".

El problema se reduce entonces a identificar al cliente, saber cuales son sus requerimientos, saber como satisfacer esos requerimientos y hacerlo en el tiempo edecuado a un costo competitivo, ¿Parece fácil?.

Los clientes no son siempre externos a la organización. Cada puesto o función dentro de la compañía tiene sus clientes y sus proveedores. En la mayoría de los casos se trata de otros puestos o funciones dentro de la misma empresa. Es fundamental identificar estos esquemas cliente-proveedor dentro de la empresa y relacionarlos en base a su contribución a los objetivos de la compañía.

Para exceder las necesidades y expectativas del cliente, es necesario desarrollar una relación de confianza con él, escuchar sus requerimientos e indagar sus necesidades y expectativas (que no siempre concuerdan con los requerimientos).

También es necesario crear conciencia de que la calidad es tarea de todos, y no tan sólo del departamento de control de calidad. Las mejoras de calidad resultan como consecuencia del liderazgo de la gerencia y no por casualidad. La calidad debe enfocarse desde el punto de vista del cliente y revisarse en cada paso del proceso (si se revisa al final del proceso, nos limitamos a aceptar o rechazar, con el costo que esto implica). Así podemos afirmar que el mejoramiento incesante de la calidad reduce los costos.

Para que la calidad se convierta en una ventaja competitiva de nuestra organización, hay que cuidar de cinco factores:

- 1.- Enfoque hacia el cliente.*
- 2.- Involucramiento total.*
- 3.- Medición.*
- 4.- Soporte sistemático.*
- 5.- Mejoría incesante.*

Los valores de la organización deben fijarse de tal forma que todos sus integrantes cuiden de estos factores.

La matriz de la calidad

En toda organización se realizan tareas apropiadas e inapropiadas. Este es un problema de eficacia. ¿Se están realizando las tareas que deben realizarse?. Es de utilidad identificar las tareas que se realizan dentro de un proceso de acuerdo a si son las correctas o no. También, en toda organización se realizan las tareas bien o mal. Este es un problema de eficiencia. Podemos listar por separado las tareas dentro de un proceso, de acuerdo a si se efectuaron correcta o incorrectamente.

Si combinamos lo anterior eficacia y eficiencia en una sola tabla, encontraremos que dentro de todo proceso hay cuatro tipos de tareas:

- 1.- Tareas correctas, efectuadas correctamente.*
- 2.- Tareas correctas, efectuadas incorrectamente.*
- 3.- Tareas incorrectas, efectuadas correctamente.*
- 4.- Tareas incorrectas, efectuadas incorrectamente.*

La matriz de la calidad no es más que la clasificación de las tareas de un proceso en una tabla de dos columnas (tareas bien efectuadas-tareas mal efectuadas) y dos renglones (tareas correctas-tareas incorrectas). Un buen ejercicio de planeación del mejoramiento de la calidad comienza con la elaboración de esta matriz.

La cadena de valor.

La cadena de valor es la secuencia de esquemas cliente-proveedor internos de nuestra organización que une a nuestros proveedores con nuestros clientes. Es de vital importancia mantenerla fuerte y saludable en todo momento.

Alineación de cliente y proveedor.

Cuando un proveedor se confronta con un cliente, hay tres preguntas básicas que se deber hacer:

- 1.- ¿Cuáles son las necesidades del cliente?*
- 2.- ¿Qué puede hacer el cliente con lo que el proveedor le puede dar?*
- 3.- ¿Existe algún diferencial entre lo que el cliente necesita y lo que el proveedor le puede dar?*

La mejor relación se dará cuando el cliente tiene grandes necesidades y el proveedor se las puede satisfacer todas. Pero esta situación ideal no siempre se da en la práctica; mejor dicho, casi nunca. Podemos esperar que haya ciertos diferenciales entre lo que se demanda y lo que se ofrezca. Estos diferenciales provocan oportunidades para el proveedor cuando lo que ofrece excede lo que se demanda o fallas en el rendimiento del cliente porque el proveedor no puede satisfacer todos sus requerimientos.

Para maximizar los beneficios tanto del cliente como del proveedor, se puede establecer una relación estratégica, alineando la oferta con la demanda. El criterio sería similar al siguiente:

- 1.- PRODUCTO O SERVICIO: ¿Es el que necesita el cliente? ¿El producto hace lo que el cliente espera?*

2.- RELACION:

¿Confían el uno en el otro? ¿Han hablado acerca de como van a trabajar juntos?

3.- INTEGRIDAD:

¿Puede el proveedor satisfacer las necesidades del cliente? Si no se cumplen los requerimientos, ¿Que hará el proveedor?

4.- ENTREGAS:

¿Asegura el proveedor que los productos serán entregados a tiempo a la persona o en la localización correcta? ¿Llegará lista para usarse?

5.- GASTOS:

¿Considera el cliente que el producto tiene una buena relación precio/rendimiento? ¿El producto/servicio tiene un precio competitivo?

Prevención.

Es mejor prevenir los defectos que tener que perseguirlos una vez que ya fueron cometidos. Se puede reducir dramáticamente el esfuerzo por no tener errores si lo enfocamos a prevenirlos. La regla del 1-10-100 dice que requerimos diez veces más esfuerzo si nos dedicamos a perseguir errores que ya se han cometido pero que no han salido del departamento, y que requerimos cien veces más esfuerzo si perseguimos los errores una vez que ya han trascendido los límites de nuestro departamento.

La prevención consiste en provocar que algo no suceda (Crosby). Si nos concentramos en evitar que se generen errores antes de que se cometan, notaremos que los defectos irán decreciendo junto con los costos. De otra forma, cuando nos dedicamos a perseguir errores una vez que ya se cometieron, notaremos que los errores irán decreciendo a medida que los costos aumentan. Tradicionalmente se han establecido que lograr una mejoría de 1% no cuesta igual si va de un 50% a un 51% que si va de un 99% a un

100%. Crosby postula que cuesta menos el último 1%, puesto que al ir previniendo errores se ha ido optimizando el proceso.

El proceso continuo del mejoramiento de la calidad.

Crosby estipula que la búsqueda de la calidad no debe implantarse por medio de un programa de actividades con inicio y fin. Se debe tratar más bien de un proceso continuo, permanente, en el que constantemente se reinicien los ciclos de mejoramiento de la calidad. El mismo dice que no debe tomarse su metodología al pie de la letra, sino adaptarla a las características propias de cada organización.

Entre los puntos principales de la metodología de Crosby, podemos mencionar el énfasis para crear un lenguaje común de calidad a lo largo de toda la corporación. Este lenguaje común, es la estadística. Gracias a contar con un lenguaje común las diferentes áreas de la empresa pueden comunicarse con efectividad.

El punto más importante es el compromiso de la gerencia de la empresa. Los directivos deben mostrar a los empleados que la corporación está comprometida con el mejoramiento de la calidad. Así, cada persona en la organización debe tener conciencia de que está involucrado en el proceso. Crear conciencia de la calidad implica no sólo pronunciar bonitos discursos, sino también tomar constantes mediciones, entrenar a la gente, evaluarla, promoverla, recompensar y castigar, contabilizar los costos de la calidad, etc...

Los equipos de mejoramiento de la calidad.

Estos equipos desempeñan un papel importante como "agentes del mejoramiento de la calidad". Deben estar formados por gerentes y directores agrupados en forma permanente. La membresía puede ir rotando. Debe haber juntas con regularidad. Entre las funciones de estos equipos, podemos mencionar fijar la dirección de las actividades, evaluar el costo de la calidad, coordinar la educación acerca de la calidad, realizar las mediciones, fijar los objetivos, realizar acciones correctivas, dar reconocimiento y monitorear los avances del proyecto. Con un representante de cada equipo se forma el Consejo de Calidad.

Las faltas más comunes que se han detectado son la carencia de manuales de procedimientos, la no participación de directores de alto nivel, el no contar con un plan de acciones correctivas, y la falta de preparación de los miembros del equipo.

2.1.2. Objetivos para lograr Calidad en el servicio.

<p><u>Filosofía de servir mejor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar la mejor atención • Siembra confianza • Ofrece seguridad • Cordialidad • Demuestra eficiencia • Presenta imagen de limpieza • Sé un profesional • Has propias las necesidades del usuario • Da siempre un poco más 	<p><u>El ser humano en la institución:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Paciencia • Respeto absoluto • Compañerismo • Sin egoísmo • Dar más de sí
<p><u>Servicio interno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Rapidez y Calidad • Cero errores • Cortesía • Trabajar con honrradez • Comprensión y apoyo 	<p><u>Compromiso con la sociedad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar seres humanos morales, éticos, leales y honestos • Institución generadora de empleo • Conciencia de obligaciones y responsabilidades • Crear un México mejor

2.1.3. Procesos para el mejoramiento de la calidad y su medición.

La mejor manera de valorar la importancia de la calidad es comprometernos con ella, lo cual será posible sólo si actuamos con madurez, pensar que nuestro trabajo es el más importante.

¿Es importante buscar y lograr la calidad?

En la calidad de lo que hagamos está la calidad de lo que somos como individuos o como organización.

Nuestro prestigio personal u organizacional es lo más importante que tenemos y con la calidad de nuestro trabajo lo fortalecemos.

El orgullo de ser reconocidos lo define la calidad de lo que somos.

Cuando se tiene calidad, los beneficios y satisfacciones son una consecuencia.

La calidad no la dan las máquinas ni los sistemas, ni las estructuras organizacionales, la calidad es producto de las personas, de su iniciativa, de su participación creativa y de su identificación con los propósitos de su sociedad.

Que no sea la calidad un tema de moda, que sea nuestra filosofía y modo de vivir. Aunque el concepto de calidad sea visto y entendido de diferentes maneras, su comprensión siempre nos llevará a lo mismo.

La calidad implica un cambio total de actitud, es una manera de ser y de pensar, es actuar de forma y fondo diferentes y es crear un estilo de vida.

El concepto de calidad puede ser visto y entendido de diferentes formas, sin embargo, todas ellas nos llevan a lo mismo:

Hay que aceptar seguir normas, sistemas y procedimientos.

Empeñarnos en hacer las cosas bien en todo momento.

No entregar nuestro trabajo cuando sepamos que no está bien hecho.

Aceptar que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas, no hay que actuar con egoísmo.

Para introducirnos a la medición de los procesos es necesario remitirnos a la planeación estratégica.

Proyectar el futuro en vez de padecerlo; el control total de la calidad requiere de formas efectivas de integrar los esfuerzos de un gran número de personal, con un gran número de máquinas y enormes cantidades de información.

Las nuevas tecnologías de ingeniería de sistemas y administración de sistemas son bases importantes para el establecimiento y la operación continua de la administración en la actualidad.

En algunas organizaciones, los más altos ejecutivos no están vigilando sus riesgos de calidad, simplemente suponen que los subordinados a niveles inferiores en la organización han establecido ya un estricto control sobre la calidad del producto con la ayuda de modernas técnicas estadísticas, maquinaria de alta precisión y sistemas de información a base de computadoras.

El principal punto dentro de los procesos de mejoramiento de calidad es lograr una verdadera comunicación con sus directivos, motivar a sus subordinados para poner al mejoramiento de la calidad en la más alta prioridad.

La manera más práctica de establecer el marco de referencia para iniciar un proceso de mejoramiento es expresando en términos comunes los conceptos de la comunicación.

Para mejorar la calidad de la organización se deben considerar otros elementos, pensar e implantar un plan a largo plazo que requiere de un cambio de actitud "cultural" para hacerlo parte del estilo de vida y de una constante vigilancia concentrándose en la calidad en todo momento.

Quienes tienen que implantar los procesos de mejoramiento de cualquier tipo de organización, siempre sienten que los demás no los apoyan, esto es lo normal porque a nadie le gusta exponerse demasiado, hasta que se esté seguro de ser bien recibido. Por ello es necesario que las iniciativas de mejoramiento sean bien explicadas para convencer al personal, esto es, hacer que el personal sienta la necesidad por mejorar la operación, por ello se debe discutir con el personal sobre la manera de lograr la calidad.

Es necesario que el personal conozca los principios de la dirección de calidad.

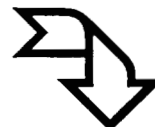
1. Calidad significa; cumplimiento con los requisitos y no elegancia.

2. *No existe tal cosa como un problema de calidad.*
3. *No existe la "economía de la calidad" siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.*
4. *La única medida de desempeño es el costo de calidad.*
5. *El único estándar de desempeño es de cero defectos.*

La principal tarea en este momento es mostrar que el proceso de mejora ha funcionado en otras organizaciones y que con el apoyo grupal funcionará en la propia, se debe concientizar a la gente que el esfuerzo será fuerte y que se llevará tiempo, pero que al finalizar se tendrá el reconocimiento por la calidad que se logre. El resultado de mejorar ésta es considerar todo, desde las ventas hasta el ausentismo, por eso es necesario no perder de vista el mejoramiento de la calidad cada vez que se toman decisiones.

PROCESO

1. *Identificar problemas o áreas de oportunidad (tormenta de ideas)*



2. *Definir claramente el problema o área de oportunidad a estudiar (muestreo, hojas de registro, diagrama de pareto)*



3. *Analizar el problema o área de oportunidad (Diagrama causa-efecto)*



4. *Definir alternativas de solución*



5. *Proponer un programa de mejoramiento e implementarlo (obtener autorización del lider del centro de trabajo)*



6. *Verificar la conformidad de los resultados (mecanismo de seguimiento)*



Sinopsis de las cuatro aportaciones para la mejoría de la calidad.

<i>Dimensión</i>	<i>Deming</i>	<i>Juran</i>	<i>Crosby</i>	<i>Japoneses</i>
<i>Definición de calidad</i>	<i>Conformidad a especificaciones. Innovación continua de producto</i>	<i>Conformidad a especificaciones; adecuación al uso</i>	<i>Conformidad a especificaciones; cumplimiento de requisitos</i>	<i>Uniformidad en el propósito del producto. Búsqueda de satisfacción del consumidor</i>
<i>Por qué la preocupación acerca de la calidad</i>	<i>Posición competitiva</i>	<i>Utilidades/Calidad de vida</i>	<i>Utilidades</i>	<i>Calidad. Calidad de vida. Posición competitiva</i>
<i>Metas del sistema</i>	<i>Mejora la posición competitiva</i>	<i>Disminuir costos de calidad (no-calidad)</i>	<i>Disminuir costos de calidad (cero defectos), incumplimiento</i>	<i>Mejoramiento continuo</i>
<i>Meta de calidad</i>	<i>Cero defectos</i>	<i>Minimizar el costo de calidad</i>	<i>Cero defectos</i>	<i>Cero defectos</i>
<i>Cómo seleccionar proyectos</i>	<i>Análisis de Pareto basado en defectos</i>	<i>Análisis de costos</i>	<i>Análisis de costos</i>	<i>Análisis de costos. Necesidades del consumidor</i>
<i>Cómo medir la mejoría</i>	<i>Mediciones directas</i>	<i>Datos del costo de calidad</i>	<i>Datos del costo de calidad, mediciones directas y de madurez</i>	<i>Mediciones directas</i>
<i>Rol del Departamento de Calidad</i>	<i>Bajo</i>	<i>Amplio</i>	<i>Moderado</i>	<i>Bajo</i>
<i>Rol de la alta administración</i>	<i>Liderazgo. Participación</i>	<i>Liderazgo. participación</i>	<i>Debe sostener cero defectos</i>	<i>Breakthroughs y mejorías</i>
<i>Rol o función de los trabajadores</i>	<i>Control y mejoría</i>	<i>Moderado (control)</i>	<i>Moderado (participación)</i>	<i>Control y mejoría</i>
<i>Enfasis del costo de calidad</i>	<i>Ninguno</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>
<i>Análisis estadístico</i>	<i>Mucho uso</i>	<i>Para ejecutivos menores</i>	<i>Mixto</i>	<i>Alto uso</i>

Similitudes

1. *El cliente es lo más importante.*
2. *Hay que prevenir, no corregir.*
3. *Reducir costos y desperdicios en general.*
4. *Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad.*
5. *Participación e involucramiento de todo el personal.*
6. *Hay que trabajar en equipo.*
7. *Medir los resultados.*
8. *Dar reconocimiento.*
9. *Se requiere el compromiso y apoyo de la alta dirección.*
10. *Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos.*
11. *Crear conciencia de la necesidad.*
12. *Tener un proceso y herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente.*

El orden no necesariamente implica la jerarquía y mucho dependerá del tipo de estructura, cultura de la organización y otras condiciones. Cada quien tiene que hacer su propio orden y prioridad según sea el caso, pero se tiene que estar conciente de que lo que se haga significa cambio y uno y su equipo directivo son los que dan el ejemplo y "marcan el paso".

En cuanto a las diferencias, éstas son, en algunos casos, sutiles, pero importantes. Antes que nada, conviene notar el énfasis o falta de él en los métodos establecidos. El enfoque de estos sistemas varía en cuanto a lo que le preocupa a uno, ¿la competencia?, ¿las utilidades?, ¿la calidad de vida en el trabajo?, ¿qué debe entenderse por cero defectos?, ¿por qué no se enfatiza lo suficiente el hecho de que siempre habrá variabilidad en los procesos?.

El Dr. Deming es enemigo de la evaluación del desempeño o calificación de méritos, herramientas que en México es indispensable en la administración de recursos humanos.

2.2. Qué es aseguramiento de calidad?

Aunque empresas e individuos citen interpretaciones diferentes, el control total de calidad (aseguramiento de calidad) significa, en términos amplios, el control de la administración misma.

El concepto de "control total de calidad" fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York.

Según Feigenbaum, el control total de calidad (CTC) puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie, Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad.

"Es el estilo de trabajo que, basado en una metodología sistémica, orienta y coordina los esfuerzos de todos los integrantes de una organización hacia el logro de los productos y servicios de buena calidad, para garantizar la satisfacción absoluta de sus usuarios".

"Es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posible la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico".

2.2.1. Como implementar un sistema de aseguramiento de calidad?

A continuación se enumerarán los elementos fundamentales de la implantación del aseguramiento de calidad en una organización, así como de su buen funcionamiento. Un buen sistema de aseguramiento de calidad requiere una atención cuidadosa de cada una de las decisiones y etapas del producto o el servicio, desde la concepción hasta la venta o presentación.

Como ya se mencionó la calidad se ha venido a convertir en una herramienta estratégica en la batalla de ganar mercados y sostenerse en ellos. Siendo los elementos esenciales:

- Participación de la alta dirección*
- Educación a todos los niveles*
- Análisis de la organización*
- Responsabilidad*
- Participación abierta*
- Cálculos de calidad*
- Constante verificación*

Es importante señalar que para la implementación del aseguramiento de calidad, se debe conocer y dominar determinados puntos importantes de la cultura organizacional y entender nuestras necesidades:

- Características y prestaciones*
- Durabilidad*
- Conservación*
- Seguridad*
- Carácter no dañino al entorno*
- Costo de la producción*

El manejo y conocimiento de estos puntos nos dan la pauta a seguir en donde debemos mejorar y que necesitamos implantar. Finalmente nos encontramos con el conocimiento de variables externas que como ya se mencionó, vienen a ser características culturales del país, e inclusive de la región en donde se encuentra la organización, para así contar con un modelo que nos indique la forma de aplicar los sistemas de aseguramiento de calidad, estos puntos a conocer son:

- *Rasgos culturales predominantes*
- *Rasgos que pudieran representar un obstáculo*
- *Rasgos que pueden ser oportunidades*
- *Usos y costumbres de la región*

Antecedentes administrativos que nos puedan dar un conocimiento general sobre la forma de dirigir en esa organización.

Determinación del nivel educativo

Estos requisitos nos proporcionan una guía para empezar a instituir sistemas de aseguramiento de calidad en cualquier empresa, teniendo así herramientas útiles para facilitar tanto la implementación como la aceptación y entendimiento del aseguramiento de calidad.

2.2.2. Normas (ISO 9000)

Las normas son un conjunto de factores concurrentes entre los cuales el más importante se encuentra en la necesidad de exceder la satisfacción del cliente, dado que cada día las empresas van comprendiendo que el cliente maneja la calidad con su satisfacción.

Crea la responsabilidad pública de organismos internacionales competentes y empresas con el fin de asegurar internamente y externamente la calidad y lograr la consiguiente confianza y satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

Esa confianza que implica lograr el aseguramiento de la calidad, exige la existencia de evidencias objetivas, debidamente documentadas, que pueden demostrar que el sistema de calidad resulta adecuado y útil para satisfacer al cliente.

Surgen así, como lo indica el gráfico, el encuentro de la evolución de los mercados y la aplicación de las Normas ISO 9000, normas de validez y aceptación internacional, identificadas por ISO como Serie ISO 9000. Las cuales armonizan y facilitan la utilización, mediante consenso internacional, de aspectos como lenguaje, filosofía, alcances, pautas y las mejores prácticas de la calidad.

traducido en un mejoramiento continuo en la calidad de los procesos de los sistemas, de los programas, de la información, en la reducción de los costos, del personal y de la calidad integral de la organización.

Con el fin de hacerlos más eficientes, los CC deberían conformarse por un conjunto de individuos, que pueden alcanzar a un mínimo de cinco y a un máximo de nueve personas, lo cual podrá variar según el tipo y tamaño de la empresa. Los integrantes se reúnen con la finalidad de intercambiar ideas, opiniones, enfoques y una vez comprendido el problema analizan e identifican las variables causales para luego elevar propuestas a la gerencia (la responsabilidad gerencial, dice Drucker, es volver productiva la fuerza humana).

Es necesario comprender que los CC funcionan correctamente sólo si existe una integración de ideas de la alta dirección con las gerencias, si hay un compromiso de las gerencias con este enfoque y con el objetivo medular de aumentar la capacidad y la productividad y además, si se puede integrar a los círculos dentro de las estrategias de la organización.

Sin embargo, una advertencia: las técnicas de trabajo en equipo no deben confundirse con "terapia de grupo".

La formación de equipos de trabajo o círculos de calidad es una estrategia diseñada para reducir la resistencia al cambio que se presenta en estos casos; pero además, ayuda notablemente a trabajar en equipo y a eliminar barreras interdepartamentales, recordando que los CC no son la solución a sus problemas de calidad; sí no, en cambio, una valiosa herramienta de crecimiento y participación.

"Es un modelo que nace como respuesta a la necesidad de solucionar y optimizar las organizaciones. Y hacerlas más dinámicas, ágiles, productivas, rentables y creativas; constituyendo una de las formas más efectivas para que la calidad penetre en todos los tejidos organizativos y así crear un eficaz cambio cultural".

La Serie ISO 9000, cabe destacar, sólo certifica sistemas de calidad, no así la certificación del producto y su objetivo central, no va más allá del aseguramiento de la calidad, propósito muy importante por cierto, que requerirá en sus próximos desafíos integrar el concepto del TQM, es decir del Management de la Calidad Total.

Las finalidades que persiguen estas normas son entonces lograr que:

Cliente:

- *Confianza adecuada y satisfacción permanente de sus necesidades explícitas e implícitas.*

Empresa:

- *Garantizar, documentar y demostrar que el sistema de calidad utilizado cumple con las especificaciones de calidad establecidas y requeridas.*

Estado:

- *Protección de salud, higiene, seguridad y medio ambiente.*

Diseño de políticas de promoción y viabilidad para operar en el comercio internacional.

Mercados Nacionales, Regionales e internacionales:

- *Homogeneizar y armonizar normas, especificaciones y lenguajes técnicos.*
- *Mejorar adecuación, intercambiabilidad; y*
- *Acuerdo contractual entre partes.*

2.3. Qué son los círculos de calidad?

Uno de los modelos a ser tenido en cuenta para mejorar la eficiencia de nuestras empresas es el de los círculos de calidad. Los cuales nacen como respuesta a una necesidad de optimizar a las organizaciones en todas las áreas y hacerlas más dinámicas, productivas, rentables y creativas. Todo ello

2.3.1.-Requisitos para establecer los círculos de calidad.

Inevitablemente es necesario armar y dejar establecidas algunas líneas de acción, así se habla de una filosofía sobre círculos de calidad, de un conjunto mínimo de herramientas y de un consenso -nada fácil de conseguir- entre la dirección general y los trabajadores, para que de ser necesario calmen algunas formas de pensamiento, Administración y participación de todos los recursos humanos en pro de una primera articulación global -única- de cara al inicio de círculos de calidad.

Habiendo conseguido estos elementos mínimos, se hacen necesarios algunos puntos, estos más específicos y detallados:

a)La forma de liderazgo.- La cual considera en su justo medio aproximadamente, Recursos Humanos, materiales y financieros.

b)Enfoque administrativo de tipo humanista.- Para buscar la compatibilidad clave con los círculos de calidad

c)Respaldo.- Amplio de los programas de desarrollo y apoyo sin reservas de ninguna especie para lograr constancia y entusiasmo.

d)Por último la paciencia y concientización de todos, es el 50% del trabajo a desarrollar y por lo tanto es vital conseguir su implantación.

Concretamente en México, los primeros intentos sobre círculos de calidad se hacen evidentes -al menos detectados, conocidos y así reconocidos- en el segundo lustro de la década de los 70's.

En efecto, y basados en una tesis sobre "círculos de calidad en México en la década de los 80's encontramos el dato de que existe en México el Instituto Mexicano de Control de Calidad A.C. que en lo posible se esfuerza por brindar ayuda teórica a empresas que así lo soliciten o requieran.

En cualquiera de los puntos expresados, el objetivo es claro, preciso y exacto, tanto como el planteamiento de círculos de calidad.

2.3.2. Estrategias para formar los círculos de calidad.

Para formar los círculos de calidad existen los siguientes tipos de estrategias:

- a) En forma descendente*
- b) En forma ascendente*

Forma descendente.-*En este primer caso, debido a que el poder viene de arriba, por ir introduciendo los círculos de calidad, se comienza en los niveles altos y baja por cada nivel hasta llegar a los niveles bajos.*

Pero antes de que los círculos de calidad sean creados, debe de originarse un ambiente receptivo entre los gerentes. Primeramente la oficina de los círculos de calidad prepara, instruye y organiza a los gerentes de alto y medio rango, pasando por los supervisores y terminando con los empleados. Finalmente son creados los círculos de calidad.

Esta forma sugiere que primero debe existir una información y preparación sobre los círculos de calidad creandose en última instancia éstos.

Forma ascendente.-*Este segundo caso supone que la gerencia se opone a cambiar la forma de pensar, la experiencia para ellos es lo único capaz de motivar el cambio. En este caso primero son creados los círculos de calidad, posteriormente los diferentes niveles administrativos van asimilando los conocimientos y aprenden a manejar las nuevas políticas de la empresa, por medio de encuentros de acuerdo con los proyectos y en las presentaciones de los círculos de calidad.*

2.3.3. Funcionamiento de los círculos de calidad.

Primero se debe capacitar a un lider en un curso especial para el manejo de los grupos de círculos de calidad, para que él en su area de trabajo hable con su gente, motivándolos para participar. El lider es quien organiza el grupo, los miembros que participan deben ser por voluntad propia y convencimiento propio. Se debe contar con un asesor con el que se determinara el lugar, día y hora de reunión.

Después ya en funcionamiento el proceso para lograr resultados en los círculos de calidad es el siguiente:

a) Localización de los problemas.-En las reuniones constantes de los círculos de calidad, se planrean todos los problemas, dudas, cuestiones, etc., existentes en el área de trabajo, enlistándolos sin menospreciar su importancia o dificultad, si son sencillos o complicados.

b) Selección del problema número uno.-Se analizan los problemas expuestos por su grado de importancia. El líder debe ser el mediador y debe ser parcial, todos pueden opinar y por votación se escoge el problema número uno en importancia, los demás serán analizados posteriormente.

c) Análisis y toma de datos.- Al determinarse el problema número uno todos proceden a la tarea de determinar las posibles causas del problema, una vez que se recopiló los datos que orientan a la determinación del problema, se reúnen para discutirlos y analizarlos detalladamente.

d) Buscar la mejor solución.-Esta debe ser la política de los círculos de calidad, no se debe señalar culpables, se debe encontrar solución a los problemas. Es fácil encontrar la mejor solución si se saben las verdaderas causas del problema. Todos pueden opinar, pero por votación se toma la solución. Una vez elegida se elabora un plan de acción.

e) Presentación a la gerencia.-El círculo de calidad, explica en que consiste el problema, los datos obtenidos y la proposición para la solución, debe ser una explicación detallada para su mejor entendimiento y no dejar duda alguna. Si la gerencia está de acuerdo se implementa. De estar en desacuerdo, la gerencia debe exponer su punto de vista y motivar a buscar otra solución más viable.

f) Implementación de la solución.-Ya aceptada se implementa la solución. En este punto se verifica si lo realizado fue lo correcto, se toman datos posteriores al cambio (diarios, semanales, mensuales, etc.) según el caso, y así se obtiene el porcentaje obtenido o adquirido.

2.4. Qué es Calidad Total?

La Calidad Total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, agrega en distintas etapas valores, con dos finalidades principales:

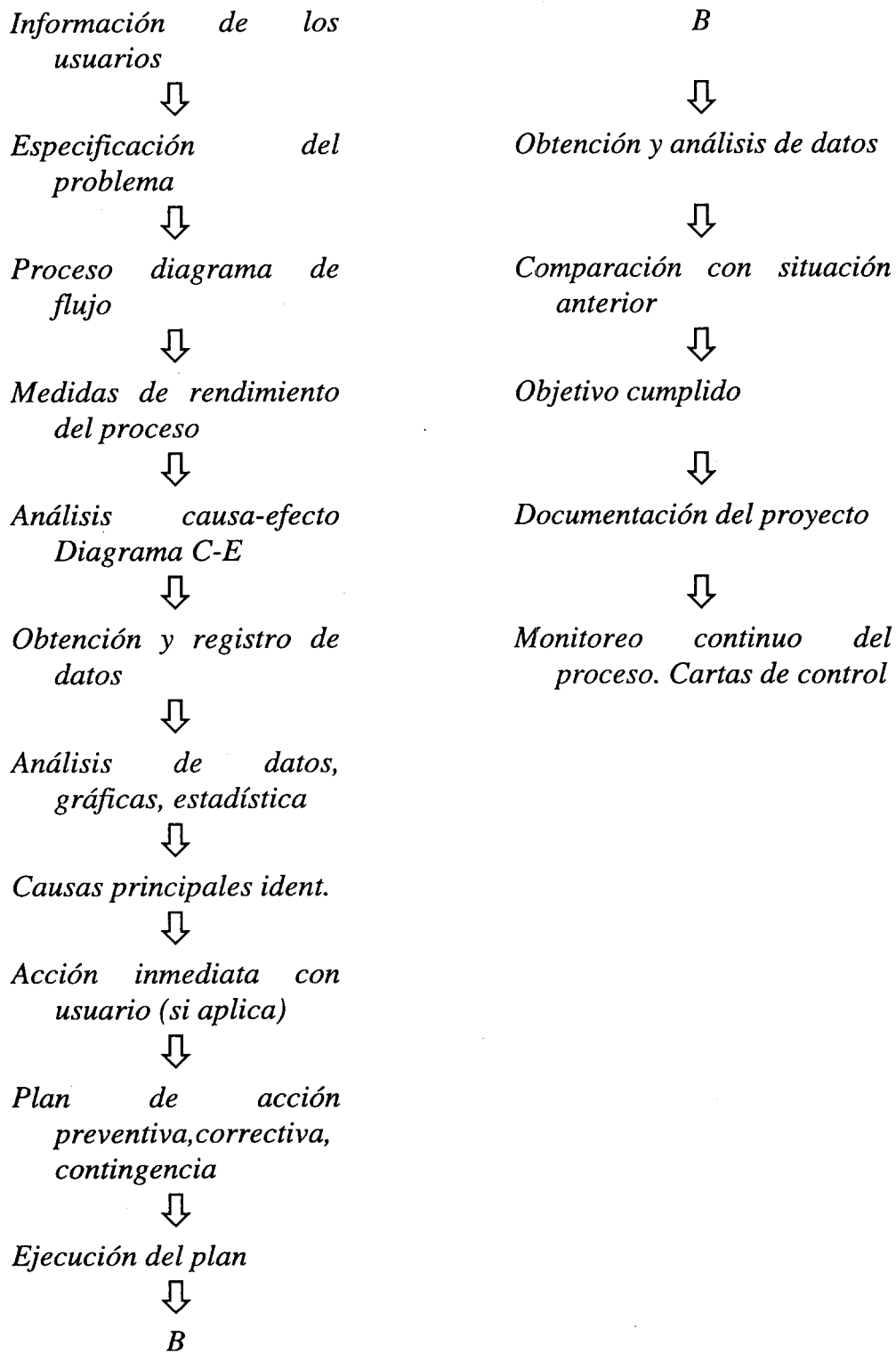
- Satisfacer al cliente*
- Obtener lucros permanentes*

Si se posee la actitud de mejorar continuamente la calidad, no obstante haber alcanzado sobre determinado servicio o producto, la mejor calidad; dado que no puede distraerse o contenerse con la calidad de hoy sino con la calidad que debe brindarse siempre.

La Calidad Total es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso.

La Calidad Total es un proceso con evolución continua, asumido con verdadero compromiso y obsesión que requiere un sistema consistente desarrollado con pasión (sistema y pasión ambos a la vez) que a través de su buen manejo continuo debe agregar valor en cada etapa del proceso siendo sus fines satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes lo cual exige medición y luego mejoras continuas sin fin".

2.4.1. Modelo de control de Calidad Total



2.5. La importancia de implantar en las empresas - Procesos de Mejora Continua.

Implantar procesos de mejora continua en las micro, pequeña y medianas empresas del país, tiene como propósito elevar la competitividad de estas, incrementando la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

Ante la globalización y la necesidad de ser competitivos, surgen nuevos conceptos y prácticas como la atención centrada en el cliente, el énfasis en el servicio, la importancia del trato directo, la necesidad de eficiencia y productividad, el trabajo en equipo, y la asociación de empresarios para mejorar sus respuestas a lo que demanda el mercado.

Las empresas deberán tener capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes para poder acceder y mantenerse en los nuevos mercados por lo que deberán de desencadenar un proceso que desarrolle sistemáticamente su mejoramiento, entendiendo que satisfacer al cliente es proporcionarle servicio con la calidad como él lo define y no como lo considera la empresa.

Los procesos de mejora continua y la búsqueda de la calidad y la excelencia no son en sí mismos un fin, sino un medio que permitirá que las empresas tengan cada día una posición más exitosa.

Estos procesos les permite a los empresarios conocer qué quieren hacer con su negocio, cómo lo van a hacer, el poder ponerlo en práctica con una metodología previamente definida y evaluar si realmente se lograron los objetivos propuestos, a fin de decidir si conviene seguir por el mismo camino o si hay necesidad de corregir el rumbo y la estrategia.

Para poder aplicar un proceso de mejora continua se necesita que se presenten cuatro condiciones básicas: Que los esfuerzos estén orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; que el dueño o director de la empresa asuma el papel de líder del cambio; que se motive a la participación de todo el personal y por último, que se involucre a todos en los procesos de la cadena productiva de la empresa.

Los beneficios a corto plazo se pueden resumir en que se cambia la actitud del personal de la empresa, se mejora la calidad y se reducen los costos, por lo que aumenta la productividad y hace posible que la empresa sea más competitiva y en consecuencia favorece a una mejor calidad de vida de los integrantes de la empresa.

Para implantar los proyectos de mejora será necesario seleccionar adecuadamente a las personas que se encargarán directamente de llevarlos a cabo, así como determinar la capacitación y entrenamiento necesario para que puedan aplicar con éxito los procesos de mejora continua.

Para iniciar y mantener un proceso de esta naturaleza es importante formar un grupo de hombres clave de la empresa y comprometerlos a tomar parte del proyecto.

El personal clave deberá de estar dispuesto a cambiar si es necesario las formas de pensar y de trabajar, en tener sensibilidad para detectar las áreas de oportunidad y los problemas críticos que se manifiesten como cuellos de botella y no permitan el crecimiento de la empresa.

Para que el grupo de hombres clave funcione adecuadamente, es preciso que haya objetivos claros y compartidos, planes definidos, roles específicos, mecanismos adecuados de comunicación, reglas de decisión, participación activa y balanceada e información veraz y objetiva.

Las primeras acciones del grupo deberán estar encaminadas a ganar credibilidad, lo que se puede lograr con cambios notorios que impulsen positivamente a la gente, como mejores condiciones de trabajo y mayor participación en la toma de decisiones.

Los elementos básicos de un proceso de mejoramiento continuo son: Planear, ejecutar, evaluar y ajustar.

La base de los procesos de mejora continua es que estos elementos se repitan en forma cíclica, es decir, cuando se vuelven a planear nuevas acciones, que se ejecuten y se evalúen para su retroalimentación y ajuste.

Las acciones que se lleven a cabo en los procesos de mejora deben tener un propósito y una dirección claros como son el redeterminar la razón de ser de

la empresa, el replantear a dónde queremos llevarla, el conocer cuál es su situación actual para poder decidir cuáles son las estrategias y acciones de mejora que se necesitan llevar a cabo para pasar de la situación actual a la situación deseada.

Será necesario integrar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que sean necesarios para la implantación.

El personal que se vaya a designar como el responsable de los proyectos de mejora deberá desarrollar los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para llevar a cabo los planes o sea el elemento ejecutar en donde se deberá elaborar un programa específico de implantación de las mejoras.

Cada proyecto de mejora que se plantee debe ser congruente con los recursos disponibles para poder realizarlos.

Es importante durante el proceso de mejora estar evaluando su funcionamiento, ya que, en su caso, permite conocer las causas de las desviaciones, las limitaciones encontradas en la implantación de las mejoras planeadas y poder diseñar la reprogramación necesarias, ya que siempre existe la posibilidad de tener desajustes con respecto de lo planeado.

Para que una empresa consiga ser competitiva no es suficiente con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que debe hacerse de manera constante ya que aquí está el secreto de la continuidad del proceso.

También es necesario plantear las acciones que son necesarias para mantener los logros alcanzados y no perder lo ya realizado y estar seguros de que avanzamos y no retrocedemos en la implantación.

El evaluar si las acciones de mejora se realizan por presión o porque el trata de cambiar se está convirtiendo en una actitud auténtica es muy importante para el futuro del proceso.

Para conseguir en el corto plazo una mejor posición competitiva de la empresa, es necesario la planeación adecuada de un proceso de mejora continua, en el que se debe de incluir de una manera clara y precisa las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo, identificar problemas críticos y oportunidades inmediatas, para determinar los proyectos de mejora

necesarios, y determinar su prelación de acuerdo a su viabilidad, su potencial de cambio y su impacto.

Para que lo anterior funcione se deberán involucrar en el establecimiento de objetivos, metas y desarrollo de planes a todos los que conforman la empresa.

Los objetivos deben ser retadores y realistas, deben ser formulados en términos de resultados pretendidos, de una manera clara y precisa, observables y medible.

El grupo de hombres clave deben planear las acciones de mejora, llevarlas a la práctica, evaluarlas y estandarizarlas. Es tan importante el papel que le toca jugar a todos los integrantes, que su compromiso y participación decidida para sostener el esfuerzo a largo plazo puede asegurar resultados exitosos.

Este grupo es el responsable de desencadenar y dirigir todo el proceso de mejora continua, sin embargo la mayoría de las veces los proyectos específicos de mejora continua implican la participación directa de casi todo el personal. Se puede decir que el conjunto de proyectos para lograr una cultura que nos permita lograr Calidad Total exige de la participación de todas las personas que conforman la empresa.

Los proyectos de mejora tienen que ser desarrollados por los grupos naturales de trabajo por lo que es indispensable lograr la motivación, el compromiso y el entusiasmo de éstos y aumentar las posibilidades de éxito en el logro de los objetivos planteados.

Para que la gente quiera participar es preciso que esté adecuadamente motivada, es decir, que sus esfuerzos de mejora sean plenamente reconocidos, que hagan participar de una manera real de los beneficios obtenidos a todas las personas que contribuyeron a ese mejoramiento.

En la participación de las personas es donde encontramos una de las principales dificultades en la implantación de este tipo de procesos, ya que el personal no puede ser utilizado como un recurso financiero, tecnológico o material.

Conseguir que el personal tenga la camiseta bien puesta no es fácil, es el resultado de una serie de condiciones y acciones constantes que permite que

se logre esta identificación de la gente con la empresa, y esto permitirá que los procesos de mejora estén bien sustentados y con buenos cimientos.

Para que un grupo sea eficiente, eficaz y productivo dependerá de la habilidad y conocimientos de sus integrantes, de la capacidad de trabajo en equipo, de la dirección adecuada, de la determinación clara de objetivos y de la forma de alcanzarlos, de hacer atractivo al mismo grupo y contar con una metodología de trabajo.

Siempre hay que tomar en cuenta el punto de vista de todos los integrantes del grupo, ya que el cúmulo de sugerencias permitirá seleccionar la más congruente con las necesidades reales de la empresa.

El dueño o el director de la empresa tendrá la responsabilidad de establecer las condiciones necesarias para que su organización y personal se desarrolle plenamente, lo que le dará a la empresa una mayor competitividad.

Para resolver los problemas el primer paso es identificarlos, por lo que será necesario aplicar la metodología de evaluación integral para detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y tener una base para la implantación del proceso.

Seguramente al término de la evaluación se encontrarán diferentes problemas y oportunidades por lo que se necesitará emprender varios proyectos de mejora, lo aconsejable es emprender uno por uno de los proyectos empezando del más al menos crítico.

Los pasos más importantes para empezar la implantación de estos procesos son:

- Identificar las condiciones favorables o desfavorables para llevar a cabo el proyecto de mejora.

- Identificar los recursos de que se dispone y de los que se carece.

- Obtener información objetiva y confiable acerca del problema que se quiere resolver para conocer la magnitud del problema, sus características, así como sus causas.

- Analizar las posibles alternativas de solución.

- *Elaborar un programa de trabajo en donde se determinen responsables, tiempos, recursos, acciones a realizar y la definición de los criterios de medición que se vayan a utilizar.*

- *Evaluar los logros y mejoras obtenidos, buscando que estas sean permanentes.*

Podemos llegar a la conclusión de que diversos empresarios que han implantado este tipo de procesos en sus empresas se han convencido a través de la experiencia, de que si repiten las acciones exitosas es más probable que los efectos positivos se mantengan en el tiempo.

En la medida que los empresarios se interesen en tomar cursos de administración y de implantación de procesos de mejora continua y tengan la determinación para llevar a la práctica los conceptos y principios de la cultura de calidad e integrarla a los planes estratégicos de la empresa podrán aspirar a ser competitivos a nivel internacional.

Todos conocemos a más de un empresario que está pasando grandes dificultades para afrontar la situación actual. La mayoría de las veces los empresarios saben que necesitan hacer algo, pero no saben exactamente qué y cómo. Acercarse con consultores expertos en desarrollo empresarial y con conocimiento en la implantación de procesos de mejora continua facilitará el arranque y dará mayores posibilidades de éxito en proyectos de esta naturaleza.

"La constancia con la que busquemos siempre mejorar es lo que nos ayudará a sobresalir como empresarios, como empresas y como país."

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD TOTAL EN EMPRESAS DE SERVICIO.

3.1.Principales aportaciones de diferentes autores de la Calidad Total.

Se divide esta discusión en tres partes que son representativas de tres etapas del desarrollo y el estudio de la calidad. Se hace una discusión y comparación de los autores y de los puntos principales que se considerarán.

Se empieza con los precursores del concepto de Calidad Total, que son: Feigenbaum, Deming y Juran que han sido los autores que más han influido. Posteriormente se analizan las aportaciones de Crosby e Ishikawa que representan la segunda etapa en el desarrollo de la Calidad Total. Crosby ha sido el continuador de los esfuerzos de Deming y Juran por elevar la calidad en los Estados Unidos y ha tenido gran influencia en numerosas empresas de ese país; Ishikawa por su parte es uno de los principales promotores de la Calidad Total en el Japón y su influencia ha llegado a otros países (de oriente principalmente), considerando a Japón el más aventajado en el uso de la Calidad Total, se considera a Ishikawa un fiel representante de la aportación nipona a la administración. La tercera etapa es la que actualmente se está desarrollando, autores de cada país toman los conceptos fundamentales de la Calidad Total y los aplican a las necesidades nacionales.

3.1.1.Armand V. Feigenbaum

Este autor fue el precursor de la idea de la Calidad Total. A enfocó sus estudios a la problemática norteamericana y tiene profundos fundamentos estadísticos.

Las principales aportaciones de Feigenbaum a la Calidad Total son:

- Elaboración del primer concepto de la Calidad Total.*
- Determinación de los principios de Calidad Total que todos los autores posteriores toman como básicos.*
- Elaboración de los pasos para el control total de la calidad:*

- a) Fijación de estándares de calidad.*
- b) Logro de conformidad con esos estándares.*
- c) Acción cuando se exceden los estándares.*
- d) Planificación para mejoras en los estándares.*

- Visualización del servicio como un componente de todo el sistema de producción.

- Basa sus principios en las necesidades del cliente.

- Determinación de las tareas de control de calidad:

- a) Control de nuevos diseños.*
- b) Control de materiales adquiridos.*
- c) Control del producto.*
- d) Estudios de procesos especiales.*

Establece algunos de los beneficios de la Calidad Total: la calidad; reducción de costos; mejora moral de los empleados y reducción de cuellos de botella en la producción.

Determinación de que los costos de calidad son un medio importante para medir y optimizar el funcionamiento de la Calidad Total por lo que los clasifica en:

Costo de calidad:

- a) Costos de prevención.*
- b) Costos de evaluación.*
- c) Costos por fallas internas.*
- d) Costos por fallas externas.*

La calidad es tarea de todos.

Subfunciones para cumplir los requisitos de la calidad basado en la satisfacción completa del cliente:

- a) Ingeniería de la calidad.*
 - b) Ingeniería de control de proceso.*
 - c) Ingeniería del equipo de información de la calidad.*
- Uso intensivo de la estadística para la Calidad Total.*

Feigenbaum constituye el inicio de una forma de administrar que ha revolucionado a las empresas en todo el mundo, pero por ser el iniciador tiene puntos que se han modificado o que no pudo visualizar en su tiempo:

Pone casi todo el énfasis en la producción y aunque ya visualiza al servicio como parte del mismo, no hace referencia de como mejorarlo.

Prácticamente no considera el factor de la cultura nacional para implantar la Calidad Total; considera la cultura organizacional como principal factor.

Maneja la participación de los altos directivos pero en lo concerniente a la educación de los niveles inferiores lo considera más como capacitación que como educación.

3.1.2.W. Edwards Deming.

Este autor norteamericano es mejor conocido en Japón (inclusive ahí se otorga un premio de calidad que lleva su nombre), que en su propia nación. Hasta principios de los ochentas ha sido descubierto en los Estados Unidos y es uno de los principales impulsores de la calidad para que su país salga adelante de su crisis.

Dentro de sus principales aportaciones, tenemos: la reacción en cadena Deming(fig. No.1); la creación de los catorce puntos Deming para mejorar la calidad y las siete enfermedades mortales y otros obstáculos:

La reacción en cadena Deming:

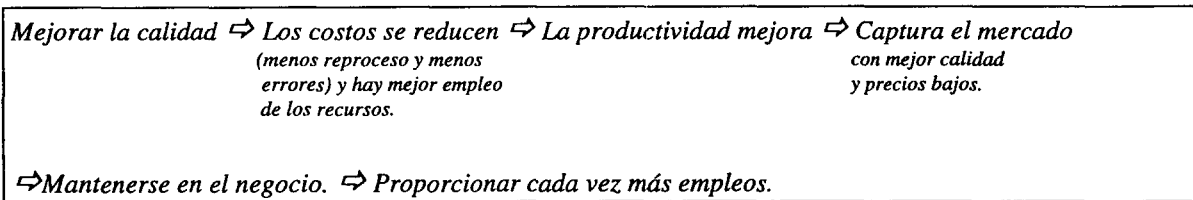


Figura No.1

Los catorce puntos Deming son:

- 1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.*
- 2) Adoptar una nueva filosofía.*
- 3) Dejar de depender de la supervisión para lograr la calidad.*

- 4) *Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de eso, minimizar el costo total trabajando con un sólo proveedor.*
- 5) *Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.*
- 6) *Implantar la formación en el trabajo.*
- 7) *Adoptar e implantar el liderazgo.*
- 8) *Desechar el miedo.*
- 9) *Derribar las barreras entre las áreas - estaff.*
- 10) *Eliminar los eslogans, exhortaciones y metas de calidad para la mano de obra.*
- 11) *Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.*
- 12) *Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.*
- 13) *Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.*
- 14) *Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.*

Finalmente dentro de las siete enfermedades mortales y otros obstáculos tenemos:

- Falta de constancia del propósito.*
- Enfasis en las utilidades a corto plazo.*
- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.*
- La movilidad de la gerencia.*
- Manejar la compañía basándose únicamente en los precios.*
- * Las enfermedades 6 y 7 son exclusivas de los Estados Unidos.*
- Costos médicos excesivos.*
- Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.*

Dentro de otros obstáculos tenemos: desatender la planificación a largo plazo y confiar en la tecnología para solucionar todos los problemas.

Deming comienza a ver a la cultura nacional como un factor clave para la Calidad Total, pero es localista, se enfoca los Estados Unidos, por ejemplo las enfermedades 6 y 7 no existen en México.

Finalmente Deming hace incapié en la necesidad de la educación para lograr mejoras y elimina el uso de especialistas al no depender de la supervisión intensiva.

3.1.3. Joseph M. Juran

Es el tercer representante de esta primera generación de autores que hablan de la calidad. Como Feigenbaum y Deming, busca el desarrollo de la industria de los Estados Unidos en base a la Calidad Total. Juran también tiene gran prestigio en Japón, en donde es altamente reconocido y ha creado toda una institución dedicada a la mejora de la calidad.

Dentro de sus principales aportaciones se puede mencionar:

La espiral del progreso de la calidad, la inclusión del servicio dentro del proceso productivo, la diferenciación de clientes y la trilogía Juran.

La espiral de Juran: él ve a la implantación de la calidad, no como un ciclo, va más allá, la ve como una espiral ascendente sin fin, como se ilustra en la figura No.2

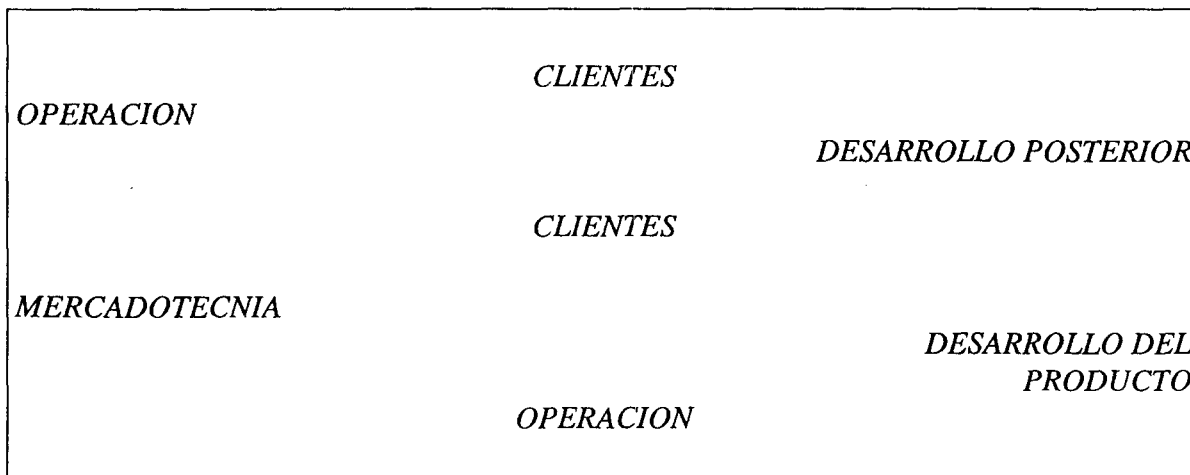


Figura No.2

*El producto incluye bienes y servicios.
El cliente = el principio
división de clientes internos y externos.
principio de Pareto para la valorización de clientes.*

La trilogía Juran.

a) Planificación de la calidad:

- Identificar quienes son los clientes.*
- Determinar las necesidades de esos clientes.*
- Traducir esas necesidades a nuestro lenguaje.*
- Desarrollar un producto que puede responder a esas necesidades.*
- Optimizar las características del producto.*
- Desarrollar un proceso capaz de producir el producto.*
- Optimizar el proceso.*
- Demostrar que el proceso funciona bajo condiciones operativas.*

b) Control de la calidad:

- Control de costos (aquella desembolsos inevitables).*
 - Control de gastos (aquella desembolsos evitables).*
- Control de inventario.*

c) Mejora de la calidad:

- Reducción de costos.*
- Mejora de beneficios.*

Juran también empieza a visualizar a la cultura como algo determinante, pero no especifica como funcionaría en otros países. Por otro lado es partidario de un rígido control de costos, este punto es beneficioso para México.

Otro punto importante de Juran es la diferenciación de los clientes, dándonos una idea más clara de lo que la filosofía de la Calidad Total encierra, es decir elimina las barreras entre departamentos.

De esta etapa podemos decir que al ser los iniciadores, faltan puntos que en su tiempo no visualizaron o que con el transcurso de los años han perdido vigencia. Pero de sus principales aportaciones tenemos:

- Determinación de que el cliente es la base de todo.*

- Necesidad de la participación de la alta dirección.
- Expectativas a la plazo.
- Valoración de los costos de calidad.
- Eliminación de la supervisión excesiva.
- Aplicación de la estadística en la implantación y evaluación de la Calidad Total.

Dentro de los puntos que empezaron a visualizar, pero no profundizaron demasiado, están:

- Consideración de la cultura nacional como factor clave.
- Educación necesaria a los altos ejecutivos, capacitación a los niveles inferiores.
- Visualización del servicio como parte integrante del producto, pero no como arma estratégica.

Dieron las bases para la creación de herramientas de la Calidad Total como son: Los círculos de calidad y los sistemas "just in time".

3.1.4. Philip B. Crosby

Philip B. Crosby es uno de los autores más respetados que existen en la actualidad, no solo en los Estados Unidos, también en el extranjero. Representa la continuación de autores anteriores por la elevación de la calidad y la competitividad de su país, aun así va más allá y pretende hacer un sistema capaz de adecuarse a las necesidades de cada país.

En lo personal Crosby me recuerda a Tom Landry (entrenador en jefe durante 25 años de los Vaqueros de Dallas), que fué el creador de la defensiva Flex que es una estrategia en donde los jugadores tienen la facilidad de adaptarse rápidamente al tipo de jugada ofensiva que se les presente, es decir, hacen que el ataque choque contra ellos y no ellos contra el ataque, lo absorben, más tarde todas las defensivas de la NFL copiarón su estilo. Es lo que Crosby propone con sus ideas sobre mejoras en la calidad. Dentro de sus aportaciones principales están:

- Fundación del "Quality College" para altos ejecutivos.*
- Creación de sus "Cuatro principios absolutos de la calidad":*
- Calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no como bondad.*

*La calidad se logra por medio de la prevención, no de evaluaciones.
El estándar del desempeño en calidad es cero defectos, no niveles aceptables de calidad.*

*La calidad se mide por el precio del incumplimiento, no por índices.
Determinación de la cultura como factor clave para la implementación de sistemas de calidad. Crosby la considera un modelo a seguir.
La educación es el principio fundamental de la calidad.
Manejo de la Administración por objetivos para la evaluación de la calidad.*

Total compromiso de la gerencia para el éxito de la calidad.

Considera al servicio como un arma estratégica para diferenciar al producto, ya que en un futuro cercano la única diferencia visible de cualquier producto, será precisamente el servicio.

Crosby es una de las personas más preocupadas por el desarrollo de la calidad en los Estados Unidos, siendo uno de los principales críticos de la forma de administrar norteamericana.

Su fuerza radica en fomentar el compromiso de los altos directivos en el desarrollo de la calidad, es decir, ataca el problema desde la raíz, de ahí su gran éxito en el desarrollo de programas para la calidad.

Finalmente Crosby tiene un punto criticable, el dice que la calidad y su desarrollo no son sinónimos de motivación, es decir, el sostiene que la motivación vendrá seguida de los resultados de aplicar la Calidad Total en la organización y que los programas de calidad no necesitan de la motivación para su aplicación. Se considera en este trabajo a la motivación una de las principales actividades para la aceptación de programas de calidad.

3.1.5. Kaoru Ishikawa

El Japón ha sido el lugar en donde mayor éxito ha tenido la aplicación de modelos de Calidad Total, pero este éxito ha sido gracias a la iniciativa de sus administradores que buscaron la forma de sacar adelante a su patria. Hombres que iniciaron una cruzada para erradicar el mal prestigio que sus productos tenían aún después de la guerra.

Dentro de estos iniciadores se encuentra Kaoru Ishikawa, un estudioso apasionado de la Calidad Total y que es uno de los autores más respetables del mundo. Su obra está orientada a la reconstrucción de la economía japonesa, y su influencia ha llegado a países del lejano oriente, como son China y Taiwan, creando modelos de gran éxito. De las aportaciones principales de Ishikawa se pueden mencionar:

La Calidad Total empieza con educación y termina con educación. Pone a la educación como el soporte del éxito de su país.

La calidad es un círculo constante e interminable que requiere la participación de todos los niveles.

Necesidad de crear conciencia entre proveedores y subcontratistas para que promuevan la calidad.

Conciencia de desarrollar un programa de Calidad Total japonés, para satisfacer sus necesidades.

La cultura es un factor determinante, pero a diferencia de Crosby, Ishikawa sostiene que la Calidad Total ha tenido éxito en el Japón, precisamente por la cultura dominante.

Amplia utilización de métodos estadísticos.

La gran virtud del Dr. Ishikawa ha sido el fomentar la educación en todos los niveles, para poder así lograr el éxito en la implementación de sistemas de Calidad Total en una organización.

Lo criticable a Ishikawa es esa visión de que la cultura oriental es la adecuada para el desarrollo de la Calidad Total, al creer a los japoneses ya preparados de antemano para implantar y entender la Calidad Total.

Finalmente cabe mencionar que lo más importante que se debe aprender de Ishikawa, es esa tenacidad y orgullo para sacar adelante a la administración y a la economía de su país, es un auténtico ejemplo de como una persona debe luchar y prepararse para hacer algo en beneficio de sus compatriotas.

Como conclusión de esta segunda generación de la Calidad Total, podemos tomar tres puntos principales a considerar:

Manejo de la educación como punto fundamental para el desarrollo de la Calidad Total en una organización.

Reconocimiento de la cultura nacional como punto clave para la asimilación de la Calidad Total.

Necesidad de adecuar los sistemas de Calidad Total a las características propias de una nación.

Esta etapa se caracteriza por una iniciativa de adecuar los sistemas de Calidad Total a un país determinado, por lo que tiene un claro sesgo nacionalista, es decir, se basa en los rasgos culturales de una nación por lo que algunos principios no son aplicables a México, pero nos dan la pauta a seguir para adecuar la Calidad Total a México.

3.1.6. Semejanzas y diferencias de Calidad Total entre los distintos autores manejados.

Cuadro comparativo de autores de Calidad Total

AUTOR CONCEPTO	FEIGENBAUM	DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
PAPEL DE LA EDUCACION	a nivel directivo de manera exclusiva	programas vigorosos de educación para todos	intensiva a la dirección no tanto a niveles básicos	básica para el logro de la calidad total	es la base para el éxito de la calidad total
PAPEL DE LA CULTURA	no se considera a la cultura nacional, importante solo la interna	es muy localista en su visión de la cultura para la calidad total	se empieza a considerar a la cultura nacional como factor crítico	la cultura nacional funciona como un modelo a seguir para la calidad total	la cultura oriental es la más adecuada no así la de occidente
MOTIVAR COMO FACTOR	no es de gran relevancia	tiene una gran importancia	es importante pero no fundamental para la C.T	no es necesaria para el logro de la C.T.	es la base de la aceptación de la C.T.
LA CAPACITACION	es exclusiva de los niveles básicos para su función	es necesaria para iniciar sistemas de calidad total	es el principio de la calidad total	debe ser complementada con la educación	la capacitación es necesaria en todos los niveles
LA SUPERVISION	es importante y necesaria	se busca eliminar la supervisión intensiva	la supervisión la harán todos	se eliminará con el uso de la C.T.	cada quien será su supervisor
LOS CLIENTES EN LA C.T.	todo se basa en la satisfacción del cliente	el aumento en la calidad traera a mas clientes a la empresa	divide a los clientes en internos y externos para su manejo	todas las políticas de las empresas se deben basar en satisfacerlo	conocer las necesidades del cliente nos da la pauta de calidad
EL LARGO PLAZO	sin el no se lograría la calidad total	es parte esencial de sus 14 principios	se debe educar a la dirección sobre ello	todo éxito se basa en saber esperar logros	es parte de la cultura oriental tener paciencia
PRINCIPAL APORTACION	concepción y fundamentos de la calidad total, así como costoso de la calidad total	los 14 puntos Deming y las 7 enfermedades mortales de la empresa	la trilogía Juran y la espiral para la calidad	los 4 principios de la calidad y la fundación del Quality College	el concepto de C.T. japones y su gráfica de la calidad
EL SERVICIO EN LA CT	forma parte de la cadena producción	es muy importante su desarrollo pero no básico	ya lo empieza a considerar importante pero no como arma estratégica	será el factor más determinante del producto. Será el principal elemento del mismo	es el principal factor de diferenciación

COMPARACION POR ETAPAS

ETAPA PUNTOS	PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TERCERA ETAPA	
P R I N C I P A E S	A P O R T A C I O N E S	<p><i>Determinación de que el cliente es la base de todo.</i></p> <p><i>Necesidad de la participación de la alta dirección.</i></p> <p><i>Expectativas a largo plazo.</i></p> <p><i>Valorización de los costos de calidad.</i></p> <p><i>Eliminación de la supervisión excesiva.</i></p>	<p><i>Manejo de la educación como punto fundamental para el desarrollo de la calidad total en una organización.</i></p> <p><i>Reconocimiento de la cultura nacional como punto clave para la implementación de la calidad total.</i></p> <p><i>Adecuación de los sistemas de C.T. a las características de cada nación.</i></p>	<p><i>Creación de sistemas de Calidad Total ayuden a todas las ramas de la industria de sus respectivos países.</i></p> <p><i>Determinación de los rasgos culturales de sus naciones.</i></p> <p><i>Mejoramiento de las herramientas creadas en la etapa anterior, adecuandolas a sus culturas organizacionales.</i></p>
P U N T O S	D E B I L E S	<p><i>Poca o ninguna consideración, la cultura nacional como factor clave.</i></p> <p><i>Educación a altos ejecutivos, los niveles inferiores solo capacitación.</i></p> <p><i>El servicio como parte del producto, no como herramienta estratégica.</i></p>	<p><i>Poca consideración de factores como son la motivación y caracteres personales.</i></p> <p><i>Al adecuar los sistemas de la C.T. a sus países, creyeron que las características de su cultura son las más adecuadas para la implementación de la C.T. considerando las ventajas de otras culturas.</i></p>	<p><i>No se consideran muchos problemas internos que pueden impedir la implementación de la C.T., como son: perspectivas a corto plazo, mala adecuación de los sistemas de C.T., falta planeación estratégica, y confianza que el solo hecho de que se empiece a aplicar la C.T., ya se tiene asegurada la permanencia en el mercado. No se considera el seguimiento de actividades.</i></p>

CONCLUSION.

El desarrollo de la Calidad Total en el transcurso del tiempo, en los diferentes lugares en los que se ha aplicado, muestra una tendencia ciclica y ascendente, donde en el principio se sentaron los principios que fundamentan a la Calidad Total, quedando puntos huecos que en la siguiente etapa se llenan y se desarrollan un conjunto de instrumentos que a la larga se pueden aplicar en diferentes partes del mundo, convirtiendose en herramientas utilizables en diferentes culturas con diferentes modos de administrar, a su vez en una etapa posterior se vuelve a ser localista la aplicación de la C.T., desarrollandose en ese país o region, dando origen a su vez a una nueva etapa que desarrollara nuevos instrumentos que remplazarán a los anteriores y nuevamente tendran un desarrollo que los llevara a ser de caracter general que se podran utilizar en otros países que pueden ser inclusive, en los que anteriormente se origino la C.T., enriqueciendose así nuevamente. Es así como en México estamos en una tercera etapa de la C.T., en donde nacerá una cuarta etapa que en un futuro no muy lejano, se desarrolle e influya en el resto de los países sudamericanos.

CAPITULO IV

PRODUCTIVIDAD

4.1. Concepto

El concepto de productividad puede tener varios sentidos de acuerdo al area que se esté estudiando, lo cierto es que este concepto abarca cualquier actitud que se realice. A continuación presentaremos los siguientes conceptos:

- La productividad es la capacidad individual ó grupal para ejecutar un proceso basado en la relación producción-tiempo, y cuya culminación es el obtener un fin deseado.*
- La productividad es la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los productos que han intervenido en la realización de este producto o servicio.*
- La productividad es el resultado obtenido en un tiempo determinado.*

Como vemos son conceptos muy generales, por lo que al oír la palabra, no es necesario pensar en el proceso productivo esencialmente, sino en cualquier actividad que realizamos de nuestra vida.

Existen dos tipos de productividad:

a)Productividad dinámica.-Esta productividad es cuando se proponen ideas y se actúa en beneficio del aumento de la productividad, en menor tiempo y con igual o mejor calidad.

b)Productividad integral.-Esta productividad se da cuando se reconoce la asertada y valiosa participación de los trabajadores al proponer el mejor aprovechamiento de los recursos a través de mejores procesos, métodos ó procedimientos.

4.1.2. Técnicas para incrementar la productividad.

Las técnicas para incrementar la productividad en la administración de la producción son las siguientes entre las más importantes:

- *POLIVALENCIA.-Es la descripción del área de trabajo para una eficiente rotación de puestos.*

Sus ventajas son:

- Disminución de errores y desperdicios*
- Mejor control del trabajo*
- Menor supervisión*
- Facilidad para deslindar responsabilidades*

- *AUTOMATIZACION.-Es la utilización de máquinas para sustituir el esfuerzo humano con un esfuerzo mecánico.*

Sus ventajas son:

- Ahorro de energía humana*
- Ahorro de tiempo de fabricación*

- *CAPACITACION.-Es dar el conocimiento al trabajador para que desempeñe de una forma más eficiente, su actitud correspondiente, la capacitación debe ser continua por naturaleza, ya que hoy en día el conocimiento cambia rápidamente.*

Sus ventajas son:

- Asegurar que los trabajadores sean competentes en el trabajo a realizar antes de empezarlo propiamente*
- Mayor conocimiento de su trabajo*
- Incremento de la calidad*

- *COMUNICACION.-Crear una buena afluencia de información por parte de todos los participantes del proceso productivo, retroalimentandola para disminuir su duplicidad, dandole un aspecto humano a las relaciones laborales para facilitar el cumplimiento de las tareas.*

Sus ventajas son:

-Proporciona información oportuna y pertinente para la realización del trabajo

-Corrige de manera apropiada los errores y motiva al personal para su superación

-Reconoce y expresa el valor que se le da al esfuerzo realizado por el personal y la calidad de su trabajo

-Reconoce y aprovecha los conocimientos, habilidades y cualidades del personal

-Se anticipa a las necesidades del personal a través de una relación cordial y por medio de ello las atiende oportunamente

- *CREATIVIDAD.-Es idear alternativas ante las adversidades que enfrenta la empresa.*

4.2.Relación entre calidad y productividad.

El término calidad se emplea en una amplia variedad de formas diferentes, desde el punto de vista del comprador, la calidad con frecuencia se asocia a su valor, utilidad e incluso el precio. Desde el punto de vista del productor la calidad se asocia con el diseño y la producción de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente. La calidad generalmente se ha definido como adecuación al uso.

La relación entre calidad y productividad es estrecha, ya que no se trata de producir por producir, se debe cuidar que lo que se produce cada vez sea mejor, que se traten de evitar y prevenir los errores, los defectos y cumpliendo con los requisitos se logrará una verdadera producción con calidad.

La productividad tiene una medida de calidad llamada eficiencia, que sirve para comparar la cantidad de recursos usados en la producción sin desperdicios o deficiencias y la cantidad de recursos utilizados en su totalidad.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Programados}}{\text{Recursos Reales}}$$

CAPITULO V

CASO PRACTICO: EMPRESA DE SERVICIO

BANCO NACIONAL DE MEXICO S. A.

En ningún otra época histórica, el mundo se vio sometido a tantos cambios en tan corto tiempo. El reto actual de todos los grupos humanos es adaptarse al cambio y sea parte de él, si no es así seguramente desaparecerán como lo están haciendo otros grupos, organizaciones y hasta sistemas institucionales que no responden a la demanda de la gente, sean o no de carácter lucrativo.

La empresa, tiene demandantes internos y externos con necesidades diversas que debe resolver para seguir funcionando independientemente de que producen bienes o servicios.

Las empresas que buscan la excelencia tienen retos de productividad (hacen mas con menos calidad el mejor producto o servicio), Calidad Total, Actitud y Mejora Continua; y el servicio al cliente. Sin embargo aunque estos retos son comunes a empresas que producen bienes y servicios, el énfasis de su relación con el cliente es distinto. Las empresas que producen bienes se reclaman con el cliente haciendo énfasis en el producto. Las empresas que producen servicios se relacionan con el cliente haciendo énfasis en la relación humana.

En el Banco Nacional de México es una institución conciente de que la empresa existe porque existen necesidades en el mercado. Por lo que si el mercado cambia, la empresa debe cambiar para satisfacer las necesidades en el mercado y por tanto seguir existiendo.

El Banco Nacional de México conciente de estos constantes cambios y en busca de una mejora continua en el servicio que brinda ha creado sus objetivos institucionales.

Los objetivos institucionales expresan en forma clara y precisa el rumbo institucional y la forma de traducirlo en resultados tangibles, a los que tiene nuestra acción y se define en función de la confianza que ha puesto en su personal, hacen todos aquellos que sirven y le dan razón de ser: los clientes y el país en general.

Los objetivos institucionales de Banamex son:

PRODUCTIVIDAD.-Lo primero es seguir teniendo un banco sano, un banco que gane dinero; Banamex debe tener resultados económicos positivos.

Banamex debe seguir siendo (como hasta ahora) una Institución productiva y rentable, orientada al mercado y con la función principal de servir cada vez mejor a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades bancarias y financieras y así corresponder a la confianza que se le tiene haciendo buena banca, buenos negocios para bien del banco, de sus clientes y del país.

DESARROLLO.-Banco Nacional de México tiene como uno de sus objetivos el de coadyuvar en los planes y programas económicos del gobierno y acelerar el proceso de mejoramiento social y económico del país.

Un banco sano podrá cooperar eficientemente en la recuperación económica del país. Banamex ha sido y debe seguir siendo el principal motor del desarrollo económico de México, el mercado y los clientes es lo más importante.

CALIDAD.-Productividad y calidad constituyen un binomio inseparable. La calidad nos distingue de otras instituciones y nos permite reconocer que el resultado de nuestro esfuerzo es más profesional.

La calidad es un detalle que se refleja y se renueva en nuestro diario servicio, para que los clientes sientan, sepan que están trabajando con el mejor banco.

PERSONAL.-En Banamex el principal activo es el personal y se reconoce que los objetivos institucionales solo podrán ser alcanzados y sostenidos si se preserva un ambiente interno de trabajo donde el compromiso de todos se exprese en la entrega entusiasta a la responsabilidad que a cada quien le corresponde. En Banamex se puede seguir haciendo carrera de toda una vida: es obvio que vale la pena dedicar la vida a una organización como la nuestra.

Estamos seguros de que desarrollar la mejor atmósfera de trabajo nos permitirá y creando cada vez una calidad de mayor grado, es decir una mayor calidad y por lo tanto nos permitirá ser más fuertes y resistir cada vez mejor los cambios que se avecinan en el futuro de México.

LIDERAZGO.-En Banamex marcamos el paso y representamos un permanente reto a superar por la competencia.

El liderazgo es un principio de orden y estabilidad en un mundo que física y socialmente siempre está cambiando; en él convergen ideas y acciones para posibilitar un continuo movimiento creativo.

Pertenecer a una institución líder en su ramo es un privilegio pero también una gran responsabilidad, pues implica hacer cada día mejor lo que a cada uno le corresponde y aventurarse por donde nadie aún ha transitado.

Para el logro de estos objetivos institucionales así como para apoyar la importancia que Banamex tiene en la economía nacional se apoya en dos factores:

Su personal y sus sistemas.- Quienes trabajan en Banamex determinan su calidad.

Banamex es una institución dinámica y cambiante, líder en el país con el firme compromiso frente a cinco valores básicos. Son valores con los que siempre ha trabajado el banco pero que hay que resaltar permanentemente y asumir todos como un compromiso individual, para así lograr una mejor calidad que ve como resultado una excelencia en el servicio.

HONRRADEZ.-Que aunque evidentemente en Banamex se de por descontado, debe ser siempre un valor básico.

- Discreción.-Que estriba en guardar secreto de la información profesional, mismo que hemos de revitalizar y fortalecer.*
- Productividad.-Que nos reclama el uso racional, prudente y eficiente de los recursos a nuestra disposición.*
- Calidad.-Valor que nos compromete a cumplir cada vez de mejor manera nuestras responsabilidades y tareas.*
- Nacionalismo.-Que se basa en el compromiso con México, como ciudadanos y como miembros de una institución que en su país reconoce sus más altas prioridades y su finalidad esencial.*

Excelencia en el servicio.

Como Banamex es una empresa que presta un servicio y su calidad, mejora continua y excelencia están dados en la forma que presta dicho servicio en la forma que presta dicho servicio; a continuación presentaremos el ciclo de una buena relación de servicio.

INICIO.-Contacto personal, saludo, gestos y movimientos corporales de aceptación, actitud de escucha, recepción de información.

AMBIENTACION.-Relación afín. Ambiente agradable con apertura a preguntas y respuestas de ambas partes. Cuando se crea un ambiente adecuado, el cliente es más tolerante a cualquier contratiempo y esto a su vez permite mayor fluidez en el servicio.

CIERRE.-Son las palabras, gestos ó conductas que permiten saber al cliente que la relación ha llegado a su fin en ese momento. Es la despedida amable después de preguntarle si requiere algún otro servicio.

SEGUIMIENTO.-Es la continuidad de la relación con base en el acercamiento natural del cliente, nuestra búsqueda intencional. Es el resultado de dar buena relación fincada en el servicio.

A continuación presentamos la forma adecuada en la que el personal de Banamex debe prestar su servicio al cliente basado en la imagen de dicha institución.

TAREA

ORIENTACION HUMANA

Está representada por las funciones del puesto y está ligada a la eficiencia de lo que se hace.

Está representada por el trato personal que identifica a nuestras relaciones interpersonales.

Dominar las funciones. Entender la secuencia de lo que se hace; antecedentes y consecuencias.

Trato personal de calidad dentro y fuera del banco.

Ser productivo.- en el uso del tiempo, herramientas y en los esfuerzos empleados.

Comunicación coherente verbal y no verbal.

Hacer las cosas con eficiencia y eficacia.

Sentimientos, valores y formas de pensamiento mostrados en actitudes positivas.

Eficiencia.-con la utilización de servicios mínimos para alcanzar los objetivos.

Capacidad de escuchar, comprensión y apoyo emocional equilibrando a la necesidad del cliente.

Eficacia.-con la optimización en la utilización de sus recursos al alcanzar los objetivos.

¿Qué quiere el cliente?

Rapidez y efectividad en el servicio.

Recibir un trato personalizado y amable.

- El cliente tiene la necesidad de ser tratado como persona por otra persona y no como una máquina o un número.*
- Esto se logra tomando nota de la presencia del cliente, quien espera que le hagamos saber que nos hemos percatado que está allí.*
- El ignorar o manifestar indiferencia, es lo que más lastima a las personas y les provoca sentimientos negativos.*

Banamex siempre en búsqueda de la excelencia y de una mejora continua analizó 16 de los mejores bancos alrededor del mundo descubriendo las siguientes características con que cuentan para lograr el grado de excelencia:

-Una cultura organizacional, siempre abierta y constituida por valores muy firmes y compartidos por todos.

-Una firme convicción, probada con hechos, que se sintetizan en el concepto de que el banco está donde el cliente se encuentra, y un cuidado celoso por atención óptima de sus necesidades.

-Un liderazgo fuerte y consistente.

-Una marcada orientación hacia la generación de utilidades, con un evidente sentido de productividad.

-Un evidente interés por el personal de la organización, su identificación con los objetivos de esta y la movilización de recursos que apoyen su capacitación y desarrollo, de cara a lograr el mejor personal y lo mejor de cada uno.

-Un claro sentido innovador y sistemas de información ágiles y certeros.

-Lo más importante, "manejar el cambio, adelantarse a él."

Dentro de los conceptos que Banamex ocupa para el logro de las características anteriores, los más importantes que maneja son:

"El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él; él es la persona más importante que ha pisado cualquier oficina."

"La meta de los negocios es hacernos de un cliente y conservarlo, para lograrlo debemos realizar aquellas cosas que inviten a la gente a tratar con nosotros."

"Los clientes, personas y los consumidores son estadísticas. La excelencia es un juego de pulgadas o milímetros."

Ningún acto es por si mismo vinculador, pero mil cosas, cada una de ellas hecha un poco mejor, se suman y dan simpatía, distinción, lealtad y margenes más altos."

"Ser aliado de la calidad decidirá al cliente a nuestro favor"

"Lo que ocurre en las organizaciones no se da en el vacío, se encuentra enclavado en un clima organizacional, en una cultura."

Cultura es el conjunto de costumbres y patrones típicos de formas de hacer las cosas. La fuerza, la penetración y la naturaleza de tales creencias y valores varían considerablemente entre una organización y otra. Se asume que una organización que tiene una historia ha desarrollado alguna forma de cultura y que esta tendrá un impacto vital en el grado de éxito de cualquier esfuerzo para alterar o mejorar la organización.

Banamex es pionero de una serie muy grande de productos y servicios que cada uno en su tiempo, revolucionó el sistema bancario nacional. Su éxito proviene de muchas y muy diversas causas. Una fundamental es que ha percibido los cambios antes que los demás, centrados en una clara orientación de mercado. Toda innovación exitosa se logra solo cuando responde a su mercado, cuando resulta de una especial habilidad para escuchar al cliente, además de conocer sus necesidades y expectativas. Innovamos porque estamos orientados hacia el futuro, más aun, lo hacemos llegar antes.

Banamex vive siempre a la caza de nuevas ideas, desarrollando aplicaciones, diseñando mecanismos, ampliando la gama de sus medios de entrega. Es un estilo, una vocación y una actitud. El resultado es liderazgo.

Banamex orienta su mejora continua hacia una innovación en productos y servicios, y mas que nada en la calidad de servicio hacia el cliente, esto lo vemos más claramente en el siguiente mensaje que el banco dirige a su personal. "La divisa del Banco Nacional de México debe ser productividad y calidad; desde esa base debemos entrar a una competencia abierta y amistosa, sobre todo si es para que mejoremos nuestra calidad y nuestra productividad.

Debemos también estar preparados para un trabajo intenso, de responsabilidad. Tenemos una institución en muy buenas condiciones, pero que por razón natural, no es perfecta; debemos continuar perfeccionandola; incrementando y mejorando todos aquellos renglones que sean susceptibles de mejorarse, y de mantener nuestra divisa muy clara, de un sistema que funciona sobre una base de productividad y calidad."

Dentro de su calidad en el servicio vemos que para Banamex servir, es hacer algo en favor de otra persona. y esa otra persona puede ser tanto un compañero, un cliente, el amigo o un hijo.

Hacer algo presupone un verbo: Querer. Por eso se habla de actitud de ayudar, que es igual a estar dispuesto a ayudar, atender, servir, como ese genuino interes por satisfacer las necesidades del otro.

A continuación presentamos algunas ideas sencillas sobre lo mucho que abarca el concepto servicio:

1.- Autenticidad. Hay que dar muestra de que verdaderamente se está interesado en atender, en servir; y ello reclama una sonrisa. Sonreir es el primer paso para una buena relación (tiene un efecto que los expertos denominan desencadenante positivo.)

2.- Escuchar. Prestar atención a lo que se nos dice o pide, para estar en posibilidades de dar satisfacción cabal.

Escuchar es un acto fundamental y también difícil. Es preciso concentrarse en lo que el otro esta diciendo, entenderlo, preguntar lo que no queda claro.

3.- Tanto como el que es, el cómo. Cuando uno pide algo, quisiera no solo ser bien atendido, sino tambien ser bien tratado; con respeto, cordialidad, calidez.

A nadie nos gusta ser tratados como alguien mas. Cada uno nos sabemos diferentes, únicos, individuos.

Aquí es bueno ponerse en el lugar del otro, tratar como uno quisiera ser tratado.

4.- Cuando alguien nos pide algo es porque supone que podremos servirle. Hacerlo bien nos dara mucho gusto; pero tampoco ofrecer lo que no está en nuestras manos, de modo que cuando esto sucede lo mejor es invitar al otro a acercarse con quien nosotros sabemos que si puede atenderle. Y siempre con una sonrisa.

Vamos, que no parezca que sacamos el bulto, que no queremos servir.

5.- A una pregunta, una respuesta breve y clara; será buena dos veces. Nada de recovecos; "Al pan, pan, al vino, vino". El que sabe bien, explica fácil.

Perderse en las palabras que alguien nos presto pero que no entendemos, deja en claro no solo que no sabemos; peor aún, hace sentir que mentimos, que queremos engañar.

6.- Una buena despedida es una invitación a volver. Como el saludo, ¡adios! abre oportunidades a toda relación.

Un adios y una sonrisa, un ¡estoy para servirle!, valen tanto como un ¡bienvenido!, ¡me da gusto verlo otra vez!.
Dar por concluida la relación es muy importante; claro, después de estar seguro de que el otro no necesita algo más.

El Banco Nacional de México está consiente de que para poder tener una excelencia en el servicio necesita del cliente; sabe que el cliente tiene gran historia, por eso importantes compañías como Banamex, que hicieron su aparición desde el siglo pasado se han empeñado en conocer su atractiva personalidad, pues saben que la meta de los negocios es hacerse de un cliente y conservarlo, haciendo aquellas cosas que más lo halagen e inviten a tratar con Banamex. Así como nosotros tenemos diferentes estados de ánimo, igual el cliente; es por eso que Banamex a creado una metodología para tratar a los clientes difíciles o que vienen de mal humor, para de esta forma no perderlos. La metodología es:

1. Escuchar al cliente o usuario.
2. Preguntar para comprender su posición.
3. Alearse con él emocionalmente, es decir, comprender no juzgar su punto de vista. Estar de acuerdo con él en que su sentimiento es válido.

4. *Proponer una solución, orientación o ayuda a lo que él considera que son sus necesidades.*

5. *Cerrar un compromiso que muestre alguna acción concreta de nuestra parte, referir con alguien sirviendo de enlace, conseguir la información pertinente en día u hora predeterminado, darle cita en otro horario u ocasión para orientarle, etc.*

También Banamex cuenta con tips para que su personal pueda enfrentar cualquier tipo de situación difícil, y de esta forma pueda prestar su servicio con excelente calidad.

- *No contestar una agresión con otra.*
- *No ponerse al tu por tu con el cliente.*
- *No insultar a un cliente aunque este nos insulte.*
- *Recordar que somos la imagen de la institución.*
- *Tomar en que la calma y la cortesía son las mejores técnicas para tratar a clientes difíciles.*
- *Ser pacientes, desde el principio hasta el fin.*
- *Recordar que es parte del trabajo tratar con gente difícil para nosotros, y que tarde o temprano, nos tocara un cliente así.*
- *Reconocer nuestros errores, cuando los hayamos cometido.*
- *No usar una mentira como argumento.*
- *No enemistarse personalmente con un cliente.*
- *Mantener una actitud segura y digna aún con el cliente más difícil.*

La atención al cliente es aquella donde no existen fallas operativas, y en donde simultáneamente se presentan conductas de servicio que permiten establecer una adecuada relación interpersonal con el cliente.

IMPLICA

Atención al cliente

area
↓
inteligencia

orientación humana
↓
sentimientos

eficacia
actitud de servicio

Hacer algo por otra persona

↓

↓

Hacerle sentir bien

qué hago
qué digo

Como lo hago
Como lo digo

La percepción de un buen servicio es evidente en la rapidez, eficiencia y cortesía o amabilidad, pero hay otros detalles:

Presentación personal

Seguridad en la Actuación

Contacto visual

Tono y volumen de voz

No interrumpir el servicio para atender al mismo tiempo otros asuntos.

Debemos tomar en cuenta que:

El cliente no compra productos sino satisfactores a sus necesidades; herramientas para resolver problemas; tranquilidad, confianza, seguridad, etc."

Su elección depende de su percepción de esos detalles que hacen la diferencia entre productos y servicios semejantes."

"Vendemos confianza; experiencia, profesionalismo, honrradez, discreción. Por eso repetimos: experiencia que da confianza."

"Un cliente no es un número. Es una persona diferente, única, con problemas propios, con necesidades diversas."

"Servicio es sinónimo de preocupación por el cliente. Actitud de servicio es también darnos cuenta de los esfuerzos institucionales para promocionar los servicios bancarios y financieros al cliente."

"En la publicidad Banamex es tradicional que los mensajes se sustenten en el respeto al cliente, por eso se expresan de manera suave, con calidad y distinción."

"Al atender personalmente al cliente somos la voz, la cara, la imagen del banco."

Para brindarle un excelente servicio al cliente, Banamex cuenta con excelentes personalidades como es el Dr. Miguel Bernal. El es un consultor internacional con residencia en Houston, presidente de Effective System, Ltd; consultor de Banamex desde hace varios años en los campos de Desarrollo Organizacional. Actualmente está presentando en Banamex dos programas; El sistema de retroinformación para directivos y el taller de liderazgo para la excelencia.

El Dr. Miguel Bernal nos ha brindado las siguientes herramientas del servicio:

- Sirva por el placer de servir*
- No sustituya conveniencia por servicio*
- Dentro de cada queja hay una petición de servicio*
- Administre sus momentos de verdad y será irresistible*
- Atienda a sus clientes e invite a su jefe a que lo atiende usted*
- Los directores y gerentes no son responsables por el trabajo que la gente hace, sino por la gente que hace el trabajo.*
- La satisfacción en los negocios es el resultado de servir al público, no de venderle algo.*
- La gente no reconoce el servicio excelente, a menos que usted le indique lo que debe observar.*

- *Agradezca el servicio y permita que los demás le sirvan.*

Para el logro de nuestro objetivo que es la excelencia en el servicio y tratar de ser mejores cada día es necesario que trabajemos con una buena comunicación con todo el personal para así lograr un trabajo en equipo, pues sin él sería imposible brindar el servicio que da Banamex.

Es sumamente importante que de acuerdo al propio nivel de responsabilidad, en conjunto nos hagamos cargo de que la comunicación llegue a todo el personal. Es de gran relevancia que todos esten concientes del rol de cada uno. Vale insistir que el papel de los jefes es fundamental; de ellos depende, en gran medida, lograr que su equipo de trabajo se mantenga bien informado y motivado. Hagamos un equipo, un solo equipo a nivel institucional. De esta forma Banamex cree que podrá consolidar su liderazgo.

Más allá de las individualidades en la síntesis perfecta que es más que la sola suma de las partes, se escribe todos los días la historia de Banamex.

Somos un equipo en todo el país, en mil especialidades, con objetivos comunes en torno a una sólida identidad.

Cada uno es imagen de Banamex, como cada producto y servicio nuestro lleva un solo nombre.

Igual hacia afuera, en la imagen que proyectamos, que hacia adentro, en el desarrollo permanente de nuestra institución, Banamex es uno de ellos y es el primer lugar.

Para lograr un buen trabajo en equipo es necesaria la interdependencia, esta se considera como un lecho de lo más positivo. Lo que no sabe o alcanza a entender uno, lo sabe y lo entiende otro, y reciprocamente.

Todo consiste en ceder un poco del propio entendimiento en beneficio de una mejor complementación entre los miembros del grupo. La labor interdisciplinaria tiende a eso a la cooperación de los integrantes del grupo, con el fin de lograr un ensamblaje entre ellos, que signifique un mejor aprovechamiento de los esfuerzos de cada uno, una mejor combinación del hacer de cada miembro con el hacer de los demás integrantes en pro del objetivo común.

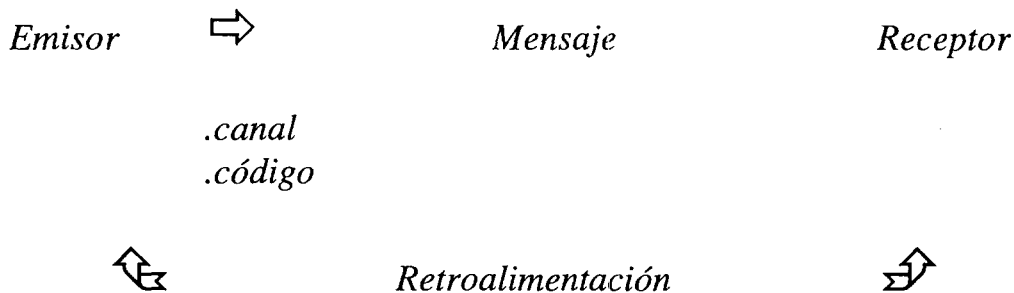
El banco debe fortalecer su tendencia a integrarse, a enfatizar el trabajo de equipo que aumenta de manera colosal nuestro potencial y capacidad profesional.

Nos dividimos las tareas por las que las funciones son diversas, pero la institución es una.

Nos convendra también apretar, consolidar nuestro liderazgo. La única forma de consolidarnos es avanzando; si nos detuviéramos cuando las cosas cambian, nos quedaríamos atras, pero es importante que consolidemos nuestro liderazgo, nuestra productividad, nuestra capacidad como primer motor del país, nuestro personal y nuestra calidad como el Banco número uno de México. Tenemos que aprender que los tiempos nos obligan a hacer flexibles, necesitamos flexibilidad para adecuarnos a los tiempos que vienen a dirigir el cambio. Para poder avanzar necesitamos forzosamente de una cooperación, con coordinación y comunicación.

Vemos que para que exista la comunicación, Don de compartir o hacer común algo que necesitamos de la retroalimentación, pues sin esta no hay comunicación. La retroalimentación es la base del servicio sin ella no hay calidad ni promoción.

PROCESO



La retroalimentación:

- 1.-Se da sobre hechos, no suposiciones.*
- 2.-Con ejemplos concretos, observables, no sobre generalidades.*
- 3.-Describe situaciones del modo en como estas ocurren, no con calificativos.*
- 4.-No es consejo o reproche de lo que uno debería hacer o acerca de los demás.*
- 5.-Es oportuna en un lugar, momento y situación adecuados.*

UNA NUEVA ACTITUD BANCARIA

Hasta este momento nos hemos dado cuenta como Banamex siempre ha sido innovador en cuanto a la búsqueda de la excelencia en el servicio es decir una mejora continua. Pero ha partir del 18 de septiembre de 1991, momento en que quedó constituido el grupo financiero Banamex-Accival a cargo del Sr. Roberto Hernandez; Banamex ha redoblado esfuerzos para alcanzar un nivel óptimo de calidad total, ésto lo demuestra atravez de los siguientes principios que deberían orientar a Banamex:

- 1.-La búsqueda de la excelencia en el servicio.*
- 2.-El enfoque hacia la rentabilidad.*
- 3.-El desarrollo continuo del personal.*
- 4.-La visión y el compromiso de largo plazo.*
- 5.-Nuestra confianza en México.*
- 6.-La cercanía con el cliente y los mercados.*
- 7.-El mantenimiento de estructuras ágiles y flexibles.*
- 8.-La formación de un equipo profesional, leal y entusiasta.*
- 9.-El sentido de oportunidad y constancia en las decisiones.*

Posteriormente el Sr. Alfredo Harp Helu, manda un mensaje en el cual señala algunos puntos que marcarían el futuro de Banamex como grupo.

El crecimiento de nuestro país demanda y merece el mayor intercambio comercial. La competencia que se avecina, obliga al banco a removeirse para crecer al ritmo de los nuevos requerimientos. Queremos mantener los objetivos institucionales de Banamex, pero ahora con ciertas adecuaciones, los cuales se mencionan a continuación:

- Banamex deberá ser un importante motor de desarrollo del país.*
- Deberá promover el ahorro y canalizarlo con innovación y eficiencia hacia proyectos rentables.*
- Deberemos orientarlos al mercado y acercarnos a los clientes para otorgarles servicios de la mayor calidad y a la altura de sus requerimientos.*
- Deberemos estimular el trabajo profesional del personal. Necesitamos ser los mejores y retener en el banco a los mejores.*

- *Buscaremos mantener el liderazgo de los principales indicadores de la modernización, la innovación y la creación de nuevos servicios en un mercado competido y de rápida evolución.*
- *Impulsaremos la presencia internacional del banco, con el fin de que se identifique a Banamex como el banco de las empresas mexicanas en el exterior y el de las empresas extranjeras en México.*
- *Atraeremos inversión hacia México, apoyando fuertemente la inversión extranjera en el país y la repatriación de capitales.*
- *Buscaremos obtener una alta productividad sobre los recursos administrativos; solo así se aseguran las utilidades que garantizan la autonomía operativa del banco y permiten su crecimiento y modernización.*

Las características que deben verse en los ejecutivos del banco son principalmente tres:

1.-Orientación al cliente. Ya que los mercados de hoy no son los mismos de hace cinco años, se han sofisticado, se han diversificado, están en constante evolución, exigen nuevas respuestas, actitud de innovación y cambio; de ello dependerá que seamos los primeros en ofrecer nuevos servicios y productos ó que nos conformemos con ser imitadores.

2.-Orientación hacia la rentabilidad.

3.-Conciencia de costos y utilidades.

Cada area deberá ser evaluada por sus resultados y contribuciones al logro de los objetivos institucionales y espíritu de equipo. Así mismo, se promoverá el sentido de colaboración y liderazgo orientados hacia la formación del personal y al desarrollo de los ejecutivos. Debemos evitar la autocomplacencia, porque en el mercado nadie nos garantiza que sigamos siendo el banco líder, solamente la innovación y el compromiso.

Dos años han pasado desde los mensajes del Sr. Roberto Hernandez y Alfredo Harp, tiempo necesario para el aprendizaje y renovación; de aciertos y errores. Hoy vivimos un entorno financiero altamente competido y una vez más, adelantandonos a los cambios con capacidad de innovación, iniciativa y trabajo en equipo, ajustamos nuestra estructura de organización para aprovechar al máximo nuestros recursos.

El entorno y los retos

Entre los cambios más sobresalientes que actualmente ocurren en el mundo, en México, en nuestra industria y que afectan a Banamex, tenemos:

- *Globalización de la economía*
- *Apertura de mercados*
- *Competencia agresiva y en crecimiento*
- *Evolución de las necesidades de la clientela*
- *Reducción significativa de los márgenes financieros*
- *Índices de calidad y productividad en constante crecimiento*
- *Tendencia mundial de las instituciones financieras a la reorganización estructural*

Los retos que como grupo financiero se deben enfrentar son:

- *Ofrecer un mejor servicio*
- *Elevar la satisfacción de nuestra clientela*
- *Incrementar los índices de rentabilidad y competitividad*
- *Reducir gastos de operación*

Los factores que debemos considerar para alcanzar los retos planteados son:

- *Recursos humanos capaces de enfrentar nuevos retos*
- *Avances tecnológicos permanentes que propician otra forma de operar*
- *Calidad de la cartera*
- *Eficiencia operativa*
- *Evolución permanente de productos y servicios*

La visión del grupo financiero como banco, sigue siendo caminar con mucha fuerza en dos ámbitos:

- *En México, que es nuestro mercado natural y en el que debemos profundizar y consolidar nuestras fortalezas.*
- *En el ámbito internacional se trabaja en el mejoramiento constante de nuestra posición, para ser el banco de las empresas mexicanas en el exterior y el de las empresas extranjeras en México.*

Para el logro de estos objetivos se buscará la excelencia en el servicio, en los procesos y en la dirección.

Banamex quiere comparecer con las mejores instituciones financieras del mundo en productividad-rentabilidad, calidad de servicio y desarrollo de personal.

Banca Universal

México



Internacional

Intermediación financiera



Eficacia



Eficiencia

Estructura de organización

La nueva estructura de organización es el medio para coordinar y repartir el trabajo de modo que se facilite el logro de nuestros objetivos.

La nueva estructura de organización es más dinámica y flexible, para responder a cambios constantes, ofrecer al cliente una imagen clara del grupo como unidad cuya razón de ser es satisfacer sus necesidades financieras.

Esto no es un fin en si mismo, sino una herramienta al servicio de la mejora continua y de la estrategia que permitirá:

- *Atender integralmente y de una manera más profesional a los clientes*
- *Aprovechar toda la fuerza de una organización integrada por áreas interdependientes, cuya estrecha coordinación posibilite el trabajo en equipo*
- *Facilitar que cada integrante de la institución comprenda que es lo que de él se espera, al tener clara su responsabilidad.*

- *Enriquecer los puestos verticalmente, de modo que los individuos puedan contribuir cada vez más en su especialidad.*
- *Otorgar la misma significación a las áreas operativas que a las de apoyo, lo que hace posible ubicar cada uno de nuestros puestos en uno de dos tipos:*
 - Los dedicados a atender al cliente*
 - Los responsables de apoyar a quienes se ocupan del cliente*

Una Nueva Actitud Bancaria

El Banco Nacional de México, inicia esta nueva campaña institucional a partir del 12 de septiembre de 1993 la cual lleva un mensaje lleno de entusiasmo y compromiso. Esta campaña se abre con la pregunta ¿Sabes tu que es esto? dirigida para el personal, y ¿Sabe usted que es esto? dirigida a los clientes de la institución. La respuesta esperada es Una Nueva Actitud Bancaria.

Una Nueva Actitud Bancaria, en primer lugar, busca tu palabra, tu compromiso y tu acción, para que tu mismo seas el actor principal de esa nueva actitud, que en ti nace y llama al cumplimiento de tu promesa frente a ti mismo y el trabajo que tienes acomodado con el banco, los directivos y accionistas; solicita tu convencimiento, de que ante el cliente eres la imagen de toda la organización. Una Nueva Actitud Bancaria nos sugiere tomar lo mejor de nosotros mismos y fortalecerlo.

Actualmente se presentan grandes retos y áreas de oportunidad de las que saldremos con éxito si colaboramos todos. Si cada uno de nosotros pone lo mejor de si mismos en lo que nos corresponde hacer. Llenemos cada hora de nuestro trabajo de ese ánimo que nos permite manifestar la calidad de Banamex al interior y al exterior de la institución.

Adoptar una nueva actitud bancaria es fundamental para mejorar. Este deseo de perfeccionamiento debe notarse en cada una de nuestras actividades cotidianas. Necesitamos la ayuda y cooperación de todos los que trabajan en Banamex para lograr contagiar esta nueva actitud bancaria, una actitud de calidad, "la actitud de Banamex". El éxito del banco está en las manos de cada uno de sus empleados. Una nueva actitud bancaria nace en tí; participa con todo tu entusiasmo en la conquista de nuevas metas que permitan a

Banamex elevar sus niveles de operatividad, eficiencia, productividad, calidad y competencia.

"Una Nueva Actitud Bancaria es una actitud que combina los elementos precisos y define las nuevas tendencias del arte financiero.

Es una actitud que traza, con avanzada tecnología, las nuevas formas del acontecer bancario. Es la iniciativa que se adelanta al cambio para ofrecer a usted las mejores posibilidades financieras, pensadas especialmente para la realización de sus proyectos. Por eso si su banco es Banamex, bien, muy bien."

¿Qué queremos ser?

A raíz de la privatización de la banca, en 1991, el Sistema Financiero Mexicano se vio envuelto en transformaciones cuyos efectos repercuten hasta la fecha. En este momento se vive la integración de los grupos financieros y la apertura comercial, como premisas de la estrategia de competitividad internacional que empezamos a vivir dentro y fuera de la intermediación financiera.

La nueva etapa exige reformas en estructuras, directrices y tecnología, porque las oportunidades se habrán solo para quienes sepan manejar adecuadamente las ventajas y riesgos que abran paso al futuro. En estos momentos, en los que atravesamos por la serie de cambios que vive el país y el mundo, pedir que solo Banamex sea un buen banco, sería una meta poco ambisiosa. Calidad en el servicio es nuestro objetivo. Lograrla implica cambiar de actitud. Necesitamos Una Nueva Actitud Bancaria.

Por esa razón, Banamex tiene bien claro el rumbo y sus objetivos como grupo financiero: Orientación al cliente, alta rentabilidad en forma sostenida y desarrollo de personal.

La orientación al cliente implica alcanzar niveles de calidad en el servicio, comparables a los mejores a nivel internacional, así mismo, requiere de toda nuestra capacidad para seguir siendo líderes en la innovación de servicios financieros, medios de acceso y entrega para los clientes.

El segundo objetivo es tener y desarrollar a los mejores profesionales de la banca. La formación de capital humano consiste en proporcionarle al

personal las herramientas que le faciliten su crecimiento. Así mismo, el desarrollo del personal es indispensable para lograr los otros dos objetivos. En esta nueva etapa, el banco busca un trabajo coordinado y en equipo de todo su personal.

El tercero se orienta a alcanzar una alta rentabilidad en forma sostenida, una medida que requiere de liderazgo en productividad, eficiencia y eficacia financiera.

Banamex quiere contar con personal dispuesto a realizar su mejor esfuerzo y a comprometerse con la institución y sus objetivos. Orientación al cliente, desarrollo de personal y rentabilidad, constituyen el eje rector sobre el cual gira toda su actividad. Lograr un equilibrio entre los tres objetivos, permitira alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. El deseo de perfeccionamiento debe traducirse en hechos concretos. Al cliente se le debe dar eficiencia, amabilidad, cortesía y una sonrisa, como el mejor reflejo de un trabajo hecho con gusto.

Banamex está comprometido a mantenerse a la vanguardia en un ambiente de intensa competencia nacional e internacional; a evolucionar tomando lo mejor y fortalecerlo; a configurar un signo que nos distinga entre nosotros mismos, ante sus clientes y público en general. Todos sabemos del gran prestigio que el banco posee, pero ahora corresponde velar por su presente y construir el futuro conforme a las dimensiones que cada uno le de. Con Banamex somos pioneros de los cambios que nos permiten competir con éxito, renovar, agilizar y mejorar el servicio al cliente.

Ser parte del primer banco de éste país, debe estimular y dar entusiasmo a su personal para fortalecer aquellas características que lo han llevado al lugar que ocupa, pues si cada uno de su personal pone lo mejor de sí mismo seguirá siendo líder en las áreas que atiende con nuevos y mejores productos, con servicio de calidad.

Una Nueva Actitud Bancaria debe llenar cada hora de su trabajo, las pequeñas tareas de todos los días y reflejarse en mujeres y hombres valiosos, que multiplican el orgullo de pertenecer a la mejor institución financiera de México.

"La diferencia entre un banco y otro la hace el personal y el servicio que proporciona."

En terminos publicitarios, una nueva actitud bancaria es lo que llamamos un eslogan, una firma, pero ésta tiene una connotación muy especial, porque es el compromiso que solo un banco lider puede asumir y afirmar frente a sus clientes.

Lo importante de la campaña es que no tendrá un fin, pues una nueva actitud bancaria es permanente, es una mejora continua. Esta campaña, además, rompe con todos los lineamientos bancarios publicitarios. Está basada en el prestigio del banco, en sus objetivos y principios que requieren identificarse plenamente.

Banamex debe contar con el apoyo y colaboración de su personal para lograr una nueva actitud bancaria, una actitud de calidad, la mejor que se manifieste en todos sus servicios. La responsabilidad es grande, pero el éxito seguramente la superará.

Compromiso Institucional y Desarrollo Individual

Comprometerse es un modo de expresar "cuenta conmigo" con la actitud cotidiana. Comprometerse es hacer un trato.

Así, nos comprometemos con individuos o con instituciones. También con valores y principios. Nos comprometemos, pues, con aquello, o aquellos, en los que confiamos y creemos. La palabra compromiso tiene múltiples acepciones. En algunos casos se entiende como conflicto, dificultad. Es el compromiso como circunstancia no deseada (estoy comprometidísimo). Pero esos no son, evidentemente, los significados más justos para referirse a la palabra. Algunos diccionarios contemplan la siguiente definición: "Compromiso. Obligación contraída palabra dada". Y es que también es posible el compromiso voluntario libremente asumido: "Les doy mi palabra, estoy con ustedes".

En efecto damos nuestra palabra (tácita o implícitamente) al ser partícipes de un esfuerzo colectivo. Nos comprometemos con una organización, con nuestros compañeros de trabajo y con nosotros mismos. El individuo se compromete con pleno convencimiento cuando reconoce que lo que es bueno para su organización es bueno para el y viceversa. Difícilmente nos abocamos a una tarea cuando desconocemos los beneficios y el beneficiario, mucho menos cuando desconocemos hacia donde nos dirigimos.

Así mismo, tendemos a perder interés en los proyectos que no contemplan nuestras inquietudes, ideas, propuestas y capacidades. El compromiso verdadero supone un real involucramiento en la gestión de los proyectos, en la realización de la tarea y en la persecución del último objetivo.

Vivimos tiempos que le han dado nueva significación al individuo. Escriben Patricia Aburdene y John Naisbitt en su libro Megatendencias 2000. "Es un individuo, hombre o mujer el que se cambia así mismo antes de intentar cambiar a la sociedad. Los individuos pueden provocar el cambio mucho más eficazmente que las instituciones".

Y matizan: "sin embargo, esto no significa que el individuo esté condenado a enfrentarse solitario con el mundo. Colaborando con los demás, uno puede construirse la comunidad, la libre asociación de individuos. En la comunidad no hay donde esconderse. Todos saben quien está colaborando y quien no".

Compromiso es, ubicado en este contexto, otra manera de entender la colaboración y la solidaridad. En una empresa, ser solidario, comprometerse, significa que todos quienes la constituyen inversionistas, directivos y trabajadores son interdependientes, que tienen objetivos comunes y complementarios, y que solo a través de una negociación ponderada de sus objetivos podrán alcanzar razonablemente sus fines particulares. "La solidaridad escribió hace casi dos décadas un pensador empresarial mexicano, implica preocuparse cada parte por el todo y sentir la exigencia de contribuir cada uno con lo que pueda al logro del bien común".

Por eso el compromiso bien entendido no implica una sección absoluta de nuestras aspiraciones individuales. Es legítimo que el individuo solidario y comprometido quiera superarse, desarrollan su potencial. Eso beneficiará indudablemente a su organización como un todo.

¿Cómo vitalizar nuestro compromiso día a día? William Braddick, director general del instituto europeo de desarrollo gerencial, propuso en su libro Management para banqueros, una serie de indicaciones para que el individuo crezca junto con la empresa:

- Esclarece cuantas veces sea necesario, a medida que avances en tu promoción, cuales son tus objetivos fundamentales.*

- *Reconoce que es inevitable que surjan conflictos entre tu y la organización, y que por lo tanto es importante mostrar un interes propio. Nadie se esforzará tanto como tú mismo para progresar en tu promoción.*
- *Analiza tus puntos fuertes y tus puntos débiles y establece objetivos realistas para reforzar al máximo los fuertes y reducir al mínimo los débiles.*
- *Analiza las oportunidades y piensa en formas de aprovecharlas*
- *Entiende la política de la compañía, por ejemplo, las normas no escritas.*
- *Como mínimo, haz un plan rudimentario para contar con un sentido de dirección.*
- *Realiza trabajo de alta calidad.*
- *Aprovecha todas las oportunidades de formación y promoción.*
- *Hazte notar pero no alardees de algo que no puedes justificar.*
- *Da la impresión justa (en términos de capacidad, trabajo duro y deseos de cooperación).*
- *Fomenta buenas relaciones personales.*
- *Disponte siempre a aceptar un trabajo mejor o una oportunidad de promoción.*
- *Ayuda a que tu jefe tenga éxito el será tu mejor patrocinador posible.*
- *Encuentra a buenos mentores y prepárate para aprender de ellos.*

Es válido, tratar proyectos de vida y de crecimiento profesional en el marco de una organización. Exigiendonos más a nosotros mismos, promoviendo nuestro propio desarrollo, también nos comprometemos con el bienestar de la empresa. Es nuestra manera de decir "tomenme en cuenta", pero tambien de expresar "cuenten conmigo".

CAPITULO VI

BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO.

Es necesario mencionar las principales barreras que impedirían el éxito de la Calidad Total en México y saber cuál es su raíz para poder atacar el problema y eliminarlo definitivamente. A mi consideración estas son las principales barreras.

Estructura del sistema educativo en México.

Mala retribución a maestros.

Nivel escolar bajo.

Resistencia al cambio por parte de altos ejecutivos.

Pensamiento a corto plazo.

Mal sistema de comunicación en las empresas.

Presiones sindicales.

Nulo conocimiento de capacitación a nivel servicio.

Mala calidad en los servicios por tradición.

Como se puede ver, la mayoría de estas barreras se pueden eliminar educando a los involucrados.

Se podría pensar como un costo muy elevado, la reestructuración de todo el sistema educativo de una nación; pero esta iniciativa mas que un gasto, debe considerarse como una inversión.

CAPITULO VII

NECESIDADES A SATISFACER PARA EL EXITO DE LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO.

Son muchas las necesidades que se deben cubrir para poder aspirar a un nivel de calidad superior en México y sobre todo en los servicios, que generalmente son descuidados u olvidados. Una vez superadas estas barreras podremos entonces encarar dos grandes problemas de nuestro país; la pobreza y la deficiente alimentación, ya que si se tiene éxito en el proyecto de la implementación de la Calidad Total en México se podrán erradicar estos puntos y proporcionar mayores oportunidades a todos los mexicanos.

Nadie en este mundo puede pensar en ninguna otra cosa si no está bien alimentado o no tiene la capacidad económica para satisfacer sus necesidades de vivienda, ropa, salud, higiene, es decir si un individuo no tiene dignidad humana no puede ser una mejor persona. Pienso que es el principal problema que impide una educación adecuada y justa es que los niños dejan las escuelas para ir a trabajar y por otra parte si ofrecemos mejores oportunidades a los responsables de ellos, es cuando tendrán la facilidad de acudir a un colegio y recibir una adecuada educación.

Si como afirma Peter Drucker, al hablar del nuevo orden mundial, "en la sociedad del conocimiento que está emirgiendo, la educación será el elemento estratégico que definirá el destino de las naciones", y México no quiere errar el camino, ya es hora de que las autoridades se preocupen verdaderamente por la educación.

CAPITULO VIII

CALIDAD TOTAL EN MEXICO

Como hemos visto las exigencias de la competencia moderna en los mercados globalizados, hacen necesaria la replantación de la actitud productiva y encontrar nuevas estrategias para aprovechar las potencialidades de México, es por eso que la Calidad Total es un asunto de interés prioritario para nuestro país.

Así es como la Calidad Total viene a constituir un arma fundamental para reactivar y posicionar a nuestra economía y contrario a lo que sostienen algunas personas que la Calidad Total es un instrumento táctico y representa una cultura, creo que es una herramienta estratégica, es decir mas a largo plazo, ya que sus resultados, aunque alagadores en el corto plazo, sus principales beneficios serán en el largo plazo, y no se le puede concebir como una cultura, es una filosofía, que incorporada a nuestra cultura nos pone en posición de competir a todos los niveles. En lo que si concuerdo es que es una tarea estratégica a nivel nacional para colocarnos en la senda del progreso.

Esta filosofía administrativa, lejos de ser el último grito de la moda empresarial, es un concepto que hace permeable (o debería hacerlo) toda la cultura de las empresas y especialmente la de las personas en sus actividades laborales cotidianas. Así si la búsqueda de la calidad se convierte en uno de los principales hábitos dentro de las compañías. La Calidad Total no es un programa de perfeccionamiento administrativo o productivo, es un conjunto de modificaciones en la cultura organizacional que se van a introducir paulatinamente dentro del cuerpo y el alma de la empresa. Los especialistas aseguran que para lograr una total calidad debe partirse del conocimiento de la dignidad y el potencial intelectual del ser humano.

En nuestro país ya existen empresas que funcionan con el principio de Calidad Total y han tenido resultados notables en la mejora de calidad, aumento de utilidades, producción y administración en general, como es el caso de Chrysler, Bimbo, Xerox y Celanese.

Por otro lado instituciones a nivel superior han comenzado a impartir cursos a nivel posgrado para enseñar y cultivar el uso de la Calidad Total en empresas, motivando a los altos directivos a plantar la semilla y cultivar en unos años más.

En estas instituciones se tiene la convicción de que la Calidad Total ha venido a revolucionar el enfoque de hacer negocios a nivel mundial y se ha convertido en el esquema de administración por excelencia. Tal vez mayor importancia del enfoque de Calidad Total es la de fusionar el sector productivo con el educativo, ambos sectores son de primordial importancia para el país, y que gracias a los esfuerzos de estas instituciones ha pasado de los discursos a la realidad, se ha empezado a dar los primeros pasos a la más grande aventura de este país.

8.1.Exigencias del Tratado de Libre Comercio (TLC)

El tratado trilateral entre Estados Unidos, México y Canada trae consigo tanto riesgos como oportunidades que podemos aprovechar, si logramos:

Elevar la productividad.

Mejorar los niveles de servicio.

Educar a todos los niveles.

Mejorar las condiciones internas del país, salud y alimentación primordialmente.

Fortalecer las bases que sustentan el sistema.

Elevar el nivel de vida.

Dar lo que nos requieren los clientes.

Todos los puntos de la Calidad Total.

Por otra parte nuestros futuros asociados tienen una gran diversidad de productos entre los cuales se puede elegir y en México no existe esa situación por lo que al entrar el TLC penetrarán productos que podrán desplazar a aquellos que no tengan los niveles de calidad requeridos.

Es importante señalar que con la apertura comercial, surgirán empresas nuevas, por lo que la demanda por mano de obra aumentará y por consiguiente los costos de la misma también, por lo que mano de obra calificada tendrá gran acogida, ya que una de las exigencias de Estados Unidos para el TLC es que los salarios se igualen para evitar el desempleo en su país, por lo que si aumenta este costo, es necesario disminuir otros, y el costo de calidad puede disminuirse para absorber el aumento en el costo de la mano de obra, así que es urgente que se empiecen aplicar los principios de la Calidad Total para estar preparados.

8.2.Perspectivas.

El gobierno ha empezado a hacer cambios que debieron iniciar cuando menos hace diez años; el sector privado ha comenzado a instruir a sus ejecutivos y altos directivos en lo que es verdaderamente importante, pero todavía hay que eliminar ciertas costumbres que con educación se podrán desterrar, finalmente las Universidades de México empiezan a participar en áreas de investigación y desarrollo, capacitación y educación, caso concreto el ITAM, el Tecnológico de Monterrey, el IPN, entre otros pero hace falta una mayor participación de todas las demás.

Para enfrentar esos retos y aprovechar las oportunidades las empresas mexicanas deberán instrumentar los siguientes principios, para asegurar en primer término su supervivencia y después buscar sobresalir en el mercado:

Los clientes como competidores.- Nuestros clientes actuales se pueden convertir en nuestros competidores, al producir bienes y prestar servicios que ellos detectan que nosotros tenemos mala calidad.

Ya no hay lealtades.- Este es un fenómeno típico de los mercados globalizados, por lo que en México se debe buscar mejorar los servicios para evitar perder mercados.

Buscar nuevos nichos.- No solo incrementar la participación en el mercado, buscar nuevos nichos y tener participación en mercados diferentes.

Más velocidad.- Darle al cliente un servicio más rápido y mejor, solucionar más rápido sus quejas y si la competencia lo hace rápido nosotros debemos hacerlo aún más.

Escuchar al cliente.- Los que cuidan a su clientela no sólo la atienden bien, la escuchan también, la hacen sentir importantes.

El servicio es un producto.- En los próximos años el mercado mexicano tendrá tal variedad de productos que las diferencias entre ellos serán imperceptibles o nulas. Por lo tanto lo único que contará será el servicio.

Servicios de calidad.- La calidad implica la capacidad de satisfacer e inclusive adelantarse las expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

La inversión de tiempo.- Es necesario que todas las empresas inviertan más tiempo frente a sus clientes.

Diferenciar el servicio.- El servicio debe ser único para ser diferente al de la competencia, aquí entra en juego la creatividad de los empresarios.

El cliente es lo que importa.- La dirección de las organizaciones debe estar orientada a satisfacerlo totalmente.

Por otra parte en México solo las grandes empresas han comenzado a aplicar los sistemas de Calidad Total para mejorar sus productos y servicios, por lo que si las pequeñas y medianas compañías aplican estos principios estarán en posición de hacer frente a los grandes consorcios, ya que estas empresas cuentan con la ventaja de que tiene la personalización en la prestación de los servicios.

8.3.México: La oportunidad

En nuestro país ha empezado a surgir esa inquietud de utilizar los sistemas de Calidad Total, para poder hacer frente no solo al TLC, sino también a la ya larga crisis en la que hemos vivido los últimos once años y que ya es urgente terminar, así que nuestro país ofrece las siguientes oportunidades:

Mercados mal cubiertos y que esperan satisfactores con calidad a los que les abrirán las puertas.

La posibilidad de atacar mejor el mercado por parte de empresarios mexicanos, ya que cuentan con mayor experiencia de la economía del país.

La oportunidad de aprovechar la iniciativa e inventiva de los mexicanos, educándolos en Calidad Total.

Creación de nuevos productos y servicios o mejoramiento de los anteriores en base a la Calidad Total, logrando así la preferencia de los consumidores.

La oportunidad de crecer y ser competitivos aquí, en un mercado nuevo, para luego incursionar en otros mercados.

Se pueden retomar las experiencias mundiales para diseñar una filosofía de Calidad Total de acuerdo a México.

Existe un mercado potencial de 80 millones de consumidores.

Lo importante es ver y entender que si se obtiene y se mantiene un nivel de calidad superior, es posible aprovechar las ventajas que ofrece México.

CONCLUSIONES

- 1.-La calidad no es una moda ni un lujo.*
- 2.-La calidad no cuesta, por el contrario, reduce los costos.*
- 3.-La calidad es la fuerza propulsora de la eficiencia, de la productividad, de la competitividad y del beneficio.*
- 4.-La calidad es el mejor producto y el mejor negocio.*
- 5.-Los defectos engendran defectos y la buena calidad, buena calidad.*
- 6.-La calidad no consiste en hacer cosas perfectas, sino en hacerlas bien y mejorarlas.*
- 7.-Tener clientes satisfechos equivale a permanecer en el negocio y prosperar.*
- 8.-Confianza y respeto mutuos, participación activa y trabajo en equipo son valores de la calidad.*
- 9.-La integridad de una compañía se manifiesta por la responsabilidad que asume con sus clientes, accionistas, empleados y sociedad.*
- 10.-Empresas sobresalientes son las que hacen de la calidad la prioridad número uno.*

BIBLIOGRAFIA

Flores Amastral Enrique, tesis, "Los Círculos de Calidad en la industria mexicana de la década de los 80's", México 1988.

Calidad sin lágrimas, "El arte de administrar", Phillip B. Crosby, Edit. CECSA.

Círculos de Calidad, "¿Cómo hacer que funcionen?", Phillip, Thompson C., Edit. Norma.

Círculos de Calidad, Kasuga de Yamasaki Hermelinda, Edit. Grad.

Entrenamiento de grupos, Raiher E. Kristel, Edit. Mensajero.

Manual de Creatividad, "Los procesos Psíquicos y el Desarrollo, Rodriguez Estrada Mario, Edit. Trillas.

Calidad Estratégica Total: Total Quality Management; Diseño, Implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible; Roberto Rico, Ruben; Ediciones Macchi; Buenos Aires, Argentina; 1993.

Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis; Edwards Deming, W.; Edit. Diaz de Santos, S.A., Madrid, España; 1989.

Productividad, 200 Ideas para comentarla en cualquier empresa, Promueva la participación de sus colaboradores; Manilla Calderón, Eugenio; México D.F.; 1989.

Qué es Control Total de Calidad. Kaoru Ishikawa. Edit. Norma.