

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

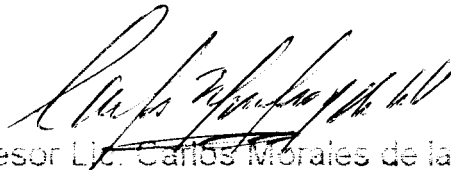
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

AREA DE ADMINISTRACION

CALIDAD TOTAL
DIAGNOSTICO DE UN CASO PRACTICO, EN UNA
ASEGURADORA MEXICANA

Tesis que para obtener el título de Lic. en Administrador de empresas,
presenta
William Sandoval Torres



Asesor Lic. Carlos Morales de la Vega

México, D.F. Febrero de 1995.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

AREA DE ADMINISTRACION

CALIDAD TOTAL
DIAGNOSTICO DE UN CASO PRACTICO, EN UNA
ASEGURADORA MEXICANA

Tesis que para obtener el titulo de Lic. en Administrador de empresas,
presenta
William Sandoval Torres

México, D.F. Febrero de 1995.

C. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

A Gaby, Daniela y William
por ser el más grande de mis motivos

A Marisol
por ser la fuerza que me anima

INDICE:

- I.- INTRODUCCION.
- II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
- III.- MARCO TEÓRICO.
- IV.- ANTECEDENTES DE LA LATINOAMERICANA SEGUROS,
RELACIONADOS CON EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL.
- V.- ESTRUCTURA PLANTEADA PARA EL PROYECTO DE CALIDAD
TOTAL EN LA EMPRESA.
- VI.- PLAN DE TRABAJO.
- VII.- INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.
- VIII.- ANÁLISIS DE RESULTADOS.
- IX.- PERSPECTIVAS DEL PERSONAL ANTE LA CALIDAD TOTAL,
COMPARADAS CON LAS PERSPECTIVAS DE LA DIRECCIÓN.
- X.- ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO.
- XI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.
- ANEXOS.
- BIBLIOGRAFÍA.

I.- INTRODUCCIÓN

Uno de los principales objetivos que debe de perseguir cualquier empresa u organización, sea del tipo que sea, es el conseguir que su operación sea sumamente eficiente; a lo largo del tiempo se han venido ideando varios tipos de administración que persiguen este fin, desde el viejo Taylorismo hasta las más recientes que tienen que ver con el control total de la calidad, o la calidad total.

El perseguir un objetivo de éste tipo no es un mero asunto moral ni persigue únicamente el facilitar el trabajo de obreros o empleados por motivos humanitarios, esto a pesar de que autores como Ishikawa hagan un gran énfasis en ello, este es un efecto deseable pero secundario; en realidad todos éstos modelos administrativos han surgido dentro de la esfera del mundo capitalista y están encaminados hacia la que es y debe de ser la mayor aspiración de una empresa que se desenvuelva en este esquema, la utilidad. Vale aclarar que en cuanto a resultados, cada una de las teorías administrativas que han transcurrido en las empresas capitalistas hay grandes y profundas diferencias, no sólo por el resultado mismo de cada una de ellas, sino por la importancia que varias de ellas le han dado al trato con el personal.

Es en éste último aspecto, en donde las modernas teorías orientales han puesto un gran acento, ahora se toman en cuenta la opiniones, las virtudes y habilidades de empleados y obreros; esto trae consigo una alta motivación del personal lo cual reditúa en una mayor entrega del mismo para con su empresa, y por lo tanto en una mayor rentabilidad por cada peso de sueldo o prestaciones que se le otorgan, es decir, ahora trabaja más con el mismo ingreso, en la esperanza teórica de que al pertenecer a una rica organización su nivel de ingresos y de vida se elevarán como reflejo de la bonanza de su empresa; situación que desde luego esta por verse, sobre todo en nuestro país en donde los empresarios han demostrado históricamente, que su única finalidad es el lucro.

En realidad, México presenta una situación sumamente especial que debemos considerar para efectos de éste trabajo, nuestro país está sumamente atrasado en relación a los países asiáticos, europeos y a los Estados Unidos y Canadá, éstos últimos, vecinos y socios comerciales. En la actualidad, gracias a éste atraso, podemos observar que muchísimas industrias y empresas de servicio

aún tienen como modelo productivo al de Taylor, otras muchas han incursionado hacia la Escuela del Comportamiento, la Escuela de las Relaciones Humanas o hacia cualquier otro tipo de pensamiento administrativo, los cuales conviven amablemente, convirtiendo al medio ambiente laboral y administrativo en un muy amplio abanico de diversidades en donde cada empresa avanza en el tiempo de acuerdo a sus posibilidades, recursos y sobre todo a las preferencias personales de sus dirigentes.

Lo anterior, no nos demuestra otra cosa sino que en realidad no hay un proyecto nacional, todas estas empresas y los individuos deambulamos en un medio ambiente increíblemente confuso, tomando decisiones al azar, y obteniendo los pobres resultados que se pueden obtener en un método como éstos, o por mejor decirlo de una falta de método para administrar las empresas; lo que es más triste aún es observar que la inmensa mayoría de empresas medianas y pequeñas son administradas en una especie de reinado en donde sólo la alta dirección es capaz de pensar, desde luego sin método alguno, lo cual convierte por un lado a los empleados en meras piezas de una maquinaria imperfecta y a las empresas en pequeños feudos en los cuales impera el desorden y el desperdicio. Recientemente, como parte de su arrolladora demagogia, el gobierno del país se negó a incrementar los salarios mínimos con el claro objetivo de bajar la inflación y preferenciar a la clase patronal; para ésto alegó un novedoso sistema de compensaciones en base a la productividad, la mayor parte de las empresas aceptaron de buen grado dicha orientación; hoy es día en que casi todas ellas se preguntan qué querrá decir y cómo se mide la productividad, desafortunadamente para todos, Salinas y su equipo de tecnócratas dejaron el poder sin contestar a tal cuestionamiento.

Por situaciones como la anteriormente descrita o bien porque las comunicaciones modernas hacen que la información viaje y se difunda por el mundo, la productividad, la calidad total y los proyectos de control total de calidad, los cuales generalmente se asocian, han llegado a oídos de muchos funcionarios y empresarios mexicanos, de los cuales hay bastantes que se han empeñado en la implantación de dichos modelos, no siempre con el análisis y el razonamiento necesarios, por esta razón es justificable el investigar lo que se ha conseguido con este modelo en las empresas del país, el grado de avance que tienen, las adecuaciones que se hicieron antes de arrancarlo y sobre todo los resultados que han obtenido.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente trabajo se analiza el caso particular de La Latinoamericana Seguros, S.A. que principió un proyecto de Calidad Total en el año de 1994. Dado que el proyecto esta caminando, nos concretaremos a revisar sus avances con la finalidad de estar en condiciones de emitir un diagnóstico que nos indique la forma en que avanza, si el proyecto va en la dirección propuesta y correcta o si tiene algunas deficiencias, que una vez detectadas pudieran corregirse. Para ello se utilizarán los métodos de encuestas y entrevistas y su respectivo análisis estadístico.

Cabe mencionar que el proyecto de Calidad Total de La Latinoamericana Seguros se encuentra en su fase de arranque, por lo que la información que se obtendrá estará mas enfocada a investigar el grado de comprensión de los empleados y funcionarios de la compañía hacia este modelo, que a investigar los logros que se hayan obtenido, puesto que es demasiado prematuro para ello.

Por otro lado está el problema de la planeación que se haya hecho para implementar el control total de la calidad, la secuencia a seguir, la estructuración del plan de trabajo respectivo y el apoyo o impulso que la dirección general le esta dando al proyecto; averiguar este tipo de cosas y contrastarlo con las acciones verdaderas, y con el sentimiento que todo esto ha despertado en los empleados es punto vital de la investigación.

La Latinoamericana es una compañía tradicionalista, ¿porqué se embarco en un modelo de avanzada como el de Calidad Total, de donde surgió la idea, cuales son los objetivos que persigue, se identifica esta filosofía con la de sus dirigentes, las condiciones para que progrese este proyecto están dadas?

Al intentar un diagnóstico son muchas las preguntas a contestar, averiguar si la implantación de un modelo de Calidad Total podrá consolidarse en una etapa tan temprana no resultará tarea fácil; sin embargo creemos que precisamente un diagnóstico como el que se intenta puede servir de base a la implementación del

mismo, ya que si se logran detectar algunos puntos que se tengan que reforzar, los pasos subsiguientes estarán mejor soportados, o bien podremos descubrir los puntos fuertes de la etapa de implantación, para que se exploten a favor del proyecto.

Como dijera el Dr. Ishikawa "el Control de calidad sin acción es siempre palabrería" (1) por lo tanto la intención de este trabajo es coadyuvar para que La Latinoamericana continúe por el camino que ha elegido ejerciendo una pequeña acción que impulse al movimiento propio de la empresa en el sentido de la Calidad Total.

(1) ¿Que es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa. Ishikawa, Kaoru, Grupo editorial Norma, Bogotá, Col., 1994, Pag. 39.

III.- MARCO TEÓRICO

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD TOTAL.

Muchos han sido los teóricos de la Calidad Total, pero son tres los que han aportado más a este modelo, el Dr. W. Edwards Deming, el Dr. Kaoru Ishikawa, y el Dr. J. M. Juran, en realidad se podría decir que todos y ninguno son los padres del concepto de Calidad total, las ideas de ellos junto con las aportaciones de otros muchos, y basados en conocimientos previos de otros tantos han conformado una filosofía acerca del Control Total de la Calidad, entre los predecesores mas distinguidos podemos citar a Wilfredo Pareto y al Dr. Walter A. Shewhart, este último cobra una vital importancia al haber introducido al campo de la ingeniería la estadística, por medio de sus famosas gráficas de control (llamadas Gráficas de control de Shewhart).

La etapa en la que trabajó el Dr. Shewhart puede llamarse de Control de Calidad ya que estaba encaminada a lograr, el poner en circulación los menos productos defectuosos posibles; estamos hablando de los años 20's, época en la que Shewhart trabajaba para la Bell telefónica.

La estadística en manos de los ingenieros se ha convertido en " la herramienta mas sencilla y poderosa que el hombre industrial haya conocido" (2). Las gráficas de control de Shewhart consideran que en todo proceso existen dos tipos de causas de variación, las cuales inciden en la calidad:

- Las causas especiales.- Estas se deben de detectar y de eliminar para poder tener el control de todo el proceso "esto hace posible el diagnóstico y la corrección de muchos problemas de producción, y a menudo, produce mejoras sustanciales en la calidad del producto" (3)

(2) Seminario de calidad total. La Latinoamericana Seguros, S.A., México, 1994, pag. 3

(3) Grant, Eugene L., Leavenworth, Richard, Control Estadístico de Calidad, Cia Editorial Continental, México, 1996, Pag. 15.

- Las causas comunes.- Estas son parte del proceso mismo por lo que no se puede hacer mucho por eliminarlas, son "inevitables y debidas al azar, el gráfico de control dice cuando hay que dejar que un proceso se desarrolle sin interrupciones, evitando así ajustes innecesarios que tienden a incrementar la variabilidad del proceso más que a disminuirla"
(4)

Las gráficas de control de Shewhart se dividen en varios tipos:

- 1.- Gráficas de control de las características medibles o gráficos de variables (media y rango, o media y desviación estándar).
- 2.- Gráficas de fracción rechazada.
- 3.- Gráfica de número de características fuera de especificación por unidad o gráfico c.

Cabe aquí aclarar que el término Variable se refiere a aspectos tales como, el tamaño o la dimensión, la dureza, la resistencia (en relación a algún tipo de medida, por ejemplo en kg./cm^3 , etc.), peso, horas de vida, etc.. Esto es distinto, para efectos estadísticos que la medición de Atributos, cuando hablamos del número de productos que cumplen con ciertas normas, se dice que se lleva un control por atributos.

Es claro que la medición de las variables da una mucho mayor certeza de las condiciones de producción que están fallando, mismas que al ser corregidas, podrán disminuir el número de productos defectuosos.

Este enfoque constituyó una revolución en los métodos tradicionales de control de calidad, en éstos la inspección final para comprobar que el producto cumpliera con las normas establecidas para su funcionamiento implicaban un grandioso desperdicio dado que no se determinaba la calidad de defectuoso sino hasta el final del proceso de producción.

(4) Grant, Eugene, Leaveworth, Richard. Ibid. Pag 15 .

El control de calidad se basaba en la inspección de Atributos, por lo tanto se refería directamente a la causa del defecto, pero en realidad, sucede que con mucha frecuencia las causas encontradas por este camino no son las verdaderas y el intento de corrección se perdía irremediablemente; en cambio, mediante el control estadístico de la calidad y entendiendo qué son las variables y buscándolas se puede encontrar las causas verdaderas que producen el defecto y eliminarlas o disminuirlas sustancialmente; o bien, dado que se encontraron, el productor tiene la oportunidad de decidir cuáles de ellas atacará y cuáles dejará pasar porque resulta incosteable o intracendente el trabajar en ellas.

Otro defecto del control de calidad por inspección es que generalmente los productos defectuosos tratan de reciclarse mediante una compostura del o de los causas aparentes que provocan su defecto lo cual, por regla general dará como resultado una disminución de los atributos que se propone que sean inherentes al producto, por ejemplo tendrá una menor durabilidad, o resistencia, etc., a pesar de que en un principio funcione, lo cual aumentará inevitablemente los costos de producción, dado que el producto defectuoso entró por segunda vez en el proceso de producción; además incrementará en el futuro el costo que implica la garantía de calidad, dado que muy probablemente se tendrá que reparar en base a dicha garantía, pero el costo más grande está implícito en la pérdida de confianza del consumidor, puesto que el comprador o cliente "debe tener cierta confianza en determinado producto de un fabricante que haya ganado un buen nombre, merced a haber estado suministrando artículos de calidad por largo tiempo... se necesitan diez años para crear confianza en nuestros productos, pero esa confianza se puede perder en un día"(5)

El control estadístico de la calidad propone como fundamento las siguientes ideas y preceptos:

En primera instancia se debe entender que no hay dos productos iguales por el efecto de las variantes.

En segundo lugar se debe reconocer que la observación humana es altamente imperfecta, por lo que:

(5) Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?, La modalidad japonesa, Grupo editorial Norma, Colombia, 1994, Pag. 69.

- a) Se le debe de dar mayor importancia a los hechos que a las suposiciones u observaciones abstractas.
- b) Los hechos nada tienen que ver con los sentimientos o ideas, se relacionan con las cifras que se derivan de la observación específica de las variantes.
- c) El error y la variación forman un todo oculto el cual debemos de encontrar.
- d) Los resultados más confiables de este tipo de observación son los que obtenemos mediante un número lo más elevado posible de observaciones o muestreos.

Si pensamos en sentido científico, sabremos siempre que el conocimiento actual sólo es la plataforma sobre la cual se construirán nuevas hipótesis, por tanto el proceso de la mejora de la calidad es eterno e infinito, más adelante revisaremos esta idea con el Doctor Deming..

Como ya vimos el control estadístico de la calidad se debe orientar no solo al rechazo de artículos defectuosos, su objetivo es preventivo fundamentalmente, su uso nos alertará e informará que se están rechazando productos y las causas de estos rechazos "el control estadístico de la calidad es de gran ayuda en este sentido por que se encausa directamente a la operación y ayuda a evitar inmediatamente que siga siendo defectuosa" (6)

Hasta ahora hemos revisado cuál es el objetivo del control estadístico de la calidad, como puede observarse claramente mejorar la calidad en la producción de una empresa tiene mucho más que ver con las matemáticas y la estadística que con los simples buenos deseos, no basta con querer mejorar la calidad, hay que trabajar estadísticamente en ello; resulta obvio que los buenos deseos que hemos mencionado son indispensables para poder arrancar un sistema de control de calidad, pero se tendrá que ser sistemático una vez tomada la decisión, se tendrán que adaptar los sistemas necesarios para dicho control y se tendrá que ser persistente en ellos.

(6) Moore Franklin G. Administración de la producción, Editorial Diana, México, 1987, Pag. 740. .

Renglones arriba mencionamos que los datos más confiables son los que arroja los muestreos más grandes, veamos ahora cómo podemos diseñar nuestro muestreo, antes debemos establecer clara y objetivamente qué vamos a hacer con ella, ya que los datos que recojamos con nuestro muestreo deberán de darnos a conocer precisamente los hechos que buscamos, nos lo informará en forma numérica lo cual nos facilitará su cuantificación y análisis y será la base sobre la cual tomemos decisiones.

"En el control de calidad, los objetivos de la recolección de información son:

- 1.- El control y el monitoreo del proceso de producción.
- 2.- El análisis de lo que no se ajusta a las normas.
- 3.- La inspección." (7) .

Para que la información que recolectamos tenga sentido debe de compararse contra ciertos estándares de calidad en las variables que sean de interés el inspeccionarlas, estos estándares han estado orientados tradicionalmente por los costos, es decir, "la mayoría de los fabricantes procurar hacer lo mejor por el dinero que cuesta y no simplemente lo mejor" (8) .Esta es llamada calidad del diseño o calidad del objetivo y consiste en fijar los estándares de calidad que la propia empresa desea, normalmente el aumento de calidad del diseño corresponde a un aumento de costo. En la Calidad Total esta idea se tiene que reformar la orientación tiene que estar hecha hacia el consumidor, o sea hay que fijar estándares en relación a los deseos o necesidades reales del consumidor, esto implica conocer sus opiniones y actuar en consecuencia con lo cual se podrán abatir costos; es decir, al aumentar la calidad de aceptación habrá menos rechazos, menos composturas, menos defectos y ajustes y esto mejorará la productividad. "Si hay discrepancia entre la calidad del diseño y la calidad de aceptación, esto significa que hay defectos o correcciones. Cuando la calidad de aceptación sube, el costo baja." (9)

(7) Kume, Hitoshi Op. Cit., Pág 24

(8) Moore Franklin G. Administración de la producción. editorial Diana, Mexico, 1987, Pág. 738

(9) Ishikawa, Kaoru. ibid. Pag.50.

El muestreo de ciertas características del producto o del servicio es llamado método de variables y consiste en medir cierta característica de la calidad numéricamente, x , y se supone "que un producto es defectuoso cuando x cae dentro de un límite único de especificación o de un intervalo de especificación: es decir, cuando x es $< L$ y/o $x > U$ " (10)

La diferencia entre el método tradicional de control de calidad y la Calidad Total es la oportunidad con la que se hace dicho muestreo, para Shewhart se efectúa durante la inspección, para Ishikawa y los demás teóricos de la Calidad Total este es un procedimiento que se tiene que efectuar al momento de la producción, y aún antes, en el momento del diseño, mientras el primero efectuó el muestreo mediante sus gráficos de control de fracción rechazada "este tipo de control se aplica generalmente a dos casos concretos. uno de ellos es cuando interesa saber el número de defectos ... El segundo caso se presenta en la inspección de unidades complejas" (11). Ishikawa deja atrás la garantía de calidad orientada hacia la inspección y la orienta en primer instancia hacia el proceso, para finalmente orientarla al desarrollo de nuevos productos " antes de entrar en la etapa de manufactura se efectuaba un adecuado análisis de calidad... Así, la garantía de calidad y de confiabilidad se incorporaron dentro de todo el proceso" (12) , es decir hacer las cosas bien desde el principio, ya que simplemente eliminar los objetos o productos defectuosos causa un gran incremento en los costos con la consabida baja de utilidades.

ISHIKAWA

A pesar de que ya hemos hablado abundantemente debemos adicionar que es uno de los principales teóricos de la Calidad Total, que posteriormente a la visita del doctor Deming en 1950 ha sido una de las personas que más ha propugnado por el desarrollo de este concepto y además creo el diagrama de causa y efecto también llamado diagrama de Ishikawa o de espina de pescado que es uno de los instrumentos más valiosos para determinar los problemas que causan la mala calidad. En el presente trabajo se acudirá frecuentemente a sus conceptos.

(10) Enciclopedia de las ciencias sociales, Hamaker, H. C.: Control estadístico de calidad, Pag. 149-154, Page. E: S: Control de Procesos, Pag. 154, Editorial Aguilar, Tomo III, España, 1979.

(11) Grant, Eugene: Control estadístico de calidad, Pag. 20

(12) Ishikawa, Kaoru, Ibid. Pag. 74

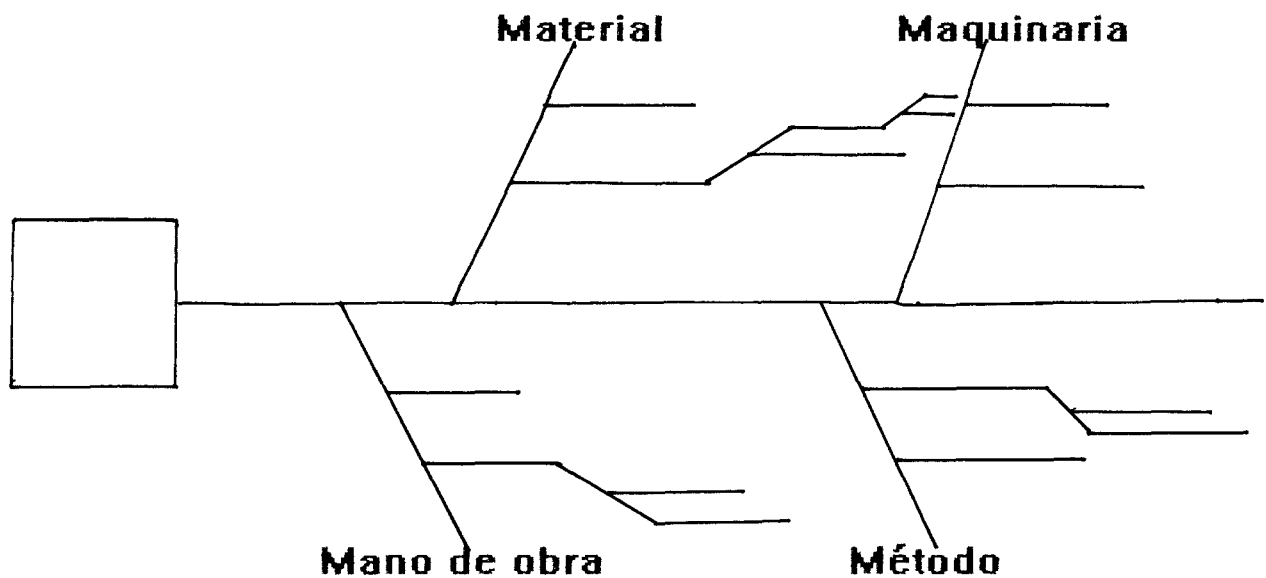


Figura 1

PARETO

A pesar de que Wilfredo Pareto no es un teórico de la Calidad Total el enunciado que hizo acerca de las causas que originan los problemas ha sido muy utilizado en los análisis relacionados con el control de calidad; dicho enunciado parece muy sencillo pero tiene una gran profundidad y es el siguiente: el 80% de los problemas son causados por el 20% de las causas; por tanto hay que saber distinguir ese 20% y hay que atacarlo con efectividad. sino utilizamos un análisis de este tipo podemos perdernos en esfuerzo, tiempo y recursos, solucionando una causa que no tiene mayor incidencia sobre nuestros problemas de calidad.

DEMING

W. Edwards Deming también utiliza las herramientas estadísticas de Shewhart, pero a diferencia de este, no considera que solo sirvan para controlar los procesos productivos de las empresas industriales; Deming penso en que el control de la calidad se debe llevar a todas las instancias, procesos, áreas y niveles de una empresa, sea del tipo que sea.

Pero sucede que la mera implantación de las medidas del control estadístico, no basta, en realidad la calidad no se consigue por arte de magia, no es tan sencillo, antes hay que lograr una reforma en el modo de ver las cosas, por parte de la alta gerencia, un cambio de mentalidad, un nuevo modo de ver el mundo; hay que hacer una verdadera revolución.

En el mundo occidental, y en especial en las empresas de nuestro país, la visión de negocio es a corto plazo, y ni siquiera en el corto plazo que Deming critica de los empresarios de Estados Unidos, los cuales esperan obtener ganancias en 5 ó 10 años en México, los inversionistas y en consecuencia lógica, los directores de empresas piensan en obtener ganancias en el presente año, en este mes, y si es posible, hoy mismo.

Esta manera de ver las cosas impide planear para, con el tiempo, lograr el desarrollo de la empresa; apenas se hacen planes para un año, pero la revisión es constante, y por lo tanto también las modificaciones a un plan tan endeble; mientras los accionistas quieren utilidades lo mas abundantes posibles, y lo mas rápido también, la dirección cae presa del nerviosismo, busca desesperadamente las ganancias; no planea y si lo hace es, como ya dijimos, a cortísimo plazo "están sumidos en los problemas cotidianos y en su crisis de supervivencia. Se han convertido en bomberos, que se precipitan a resolver el problema más apremiante del momento" (13). De esta manera se evita el tener clara la tendencia de la empresa, se ve el árbol pero no el bosque, es como querer cosechar algo que no se ha sembrado.

La gente en la empresa actúa bajo presión, casi exclusivamente para cuidar su puesto, y desde luego, no desarrolla ideas de mejora; esta situación es altamente desmotivante, sobre todo del sentido de compromiso que todos deben de tener con la empresa, y más aún con el sentido de compromiso a largo plazo (por lo tanto, lo que suceda en el futuro con la empresa no me importa); ejemplos de los problemas que acarrea todo lo anteriormente descrito, los podemos encontrar en infinidad de empresas a lo largo y ancho de nuestro país y en general del mundo capitalista occidental, en pequeñas, medianas e incluso en grandes empresas. En resumen, la actual visión de los negocios a corto plazo, no ha arrojado buenos resultados para nadie.

(13) Gitlow, Howard S., Gitlow, Shelly J., Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming, Grupo editorial Norma, Colombia, 1987, pag. 13

Hay que cambiar esta manera de pensar, es indispensable que se modifique la estructura mental de los empresarios y de su dirección, si esto no se logra, será casi imposible obtener una mejoría considerable en la calidad de nuestras empresas, por lo menos en forma constante; probablemente podamos con un verdadero golpe de suerte, llegar a grados aceptables de calidad, pero si no se hace algo para perpetrar la búsqueda de la calidad, en poco tiempo la competencia avanzara y nos dejara atrás. Ciertamente que la calidad tiene un alto costo, hay que invertir en y para la calidad; pero las ganancias que esto genere, la permanencia de la empresa, su saneamiento, su desarrollo recompensaran con creces cualquier tipo y tamaño de inversión; en contra hay que pensar en las pérdidas que produce la falta de calidad, en el trabajo repetido, en la merma, en el desperdicio, en la desmotivación, en el nivel y calidad de vida de los que forman la empresa, y desde luego en la grandísima pérdida económica que todo esto representa.

Pero además, este cambio de mentalidad necesita infundirse a lo largo y ancho de la empresa, todos, absolutamente todos, deben de cambiar de forma de pensar, deberán de actuar como uno solo, ver las cosas del mismo modo, pensar en la calidad, tener presente, omnipresente al personaje principal, el cliente. Este proceso, de ninguna manera es fácil, pero si resulta un problema su implantación en cualquiera de las áreas que conforman la empresa, es en la alta dirección en donde el cambio resulta especialmente doloroso "La Calidad total implica una revolución en la gerencia" (14). Si los cambios no los promueve la gerencia, el resto del personal no los adoptara y la pretendida implantación del proyecto de calidad total será un absoluto fracaso.

UNA NUEVA VISIÓN EN CUANTO LA PERMANENCIA DE LA EMPRESA.

La gerencia debe de tener la visión de que la empresa no es algo efímero, esta debe de buscar ser permanente; se debe de partir de la premisa de que vivirá por siempre y de que los esfuerzos se deben de encaminar a la felicidad futura, constante y permanente de todas las personas que la conforman; también debe de considerar en este planteamiento a aquellas personas e instituciones, que sin pertenecer directamente a la empresa tienen relación con ella, a la comunidad en su conjunto y a la cual pertenece, y muy en especial al cliente.

(14) Ishikawa, Kaoru. Ibid, pag. 40

Deming propone que se piense al estilo de las familias " piensan que existirán por mucho tiempo y hacen sus planes de acuerdo con esta convicción. Sus miembros se unen en torno a metas comunes y están comprometidos unos con otros" (15), se deberá abandonar el estilo de las familias enfermas o desintegradas que apenas luchan por su supervivencia y se encuentran tan ocupadas en su crisis, que no pueden ver hacia adelante, y por tanto no comprenden que hay diferentes maneras de vivir, distintas a las actuales, aquel modo de hacer las cosas que los ha llevado a su actual situación.

Pero aún es la situación de muchas de nuestras empresas, en donde la dirección ni siquiera hace un alto para meditar acerca de esto, consideran que sus problemas son de tipo genérico, provienen de factores externos incontrolables y propios de su medio ambiente, por lo tanto no se ocupan de buscar el modo de mejorar; si bien es cierto que este tipo de factores existen, no podemos atribuirles todos nuestros problemas, incluso hay empresas, cuya dirección se contenta con un año de intensa presión en donde al final las cosas, por inercia, resulten aceptables o buenas, o por lo menos no muy malas, esto debido a su visión obtusa de corto plazo, se darán por satisfechos de haber vivido un año más y seguirán adelante sin controlar su propio destino.

Pensar a largo plazo, orientar el rumbo de la empresa hacia el futuro, plantear estrategias que busquen la permanencia, anhelar una vida mejor y buscar los mecanismos para lograrlo, decidir lo que se quiere hacer, y no dejar a la suerte actuar por nosotros, es lo que Deming, Ishikawa y todos los teóricos de la calidad proponen; esto rinde muchos frutos y se ha probado fehacientemente en el Japón, en varios países de los llamados tigres asiáticos, e incluso en múltiples empresas y organizaciones norteamericanas y del resto del mundo; conseguir los satisfactores para las necesidades actuales al mismo tiempo que se planea para el futuro.

La calidad total es un proyecto permanente y a futuro, la dirección y los accionistas deben de estar dispuestos a invertir dinero y sobre todo esfuerzo en implantar un nuevo modo de vivir, diferente, radicalmente opuesto a aquel que ha causado problemas, este cambio cuesta mucho trabajo, como ya dijimos antes, y mucho dolor, sobre todo a la dirección que es definitivamente, la mayor responsable de la pobre situación de la empresa

(15) Gitlow, Howard. *Ibid.*, pag 17

"los administradores deben reconocer su propia responsabilidad y comprender que los sistemas creados y perpetrados por ellos ocasionan aproximadamente el 85 % de los problemas. Nada se puede hacer por resolver dichos problemas mientras no haya un cambio en el sistema" (16) Deben de asimilar que es un proyecto permanente y no una moda pasajera, además tener la paciencia para esperar los resultados, puesto que la calidad total es proyecto, que como ya dijimos, pretende cambiar todo el estilo de vida de la organización, en todas y cada una de sus dependencias y personas, e incluso en las organizaciones y empresas que tienen relación con la propia, esto no puede ser inmediato ni pasajero; varios intentos para implantar la calidad total en México se han visto frustrados debido a la visión de corto plazo de nuestros empresarios, que pretenden obtener resultados en unos pocos días, o bien que creen que la calidad total es cosa del resto de los empleados o trabajadores y que ellos están ajenos, por su alta posición a problemas de ineficiencia y falta de calidad.

La calidad total implica como se ha dicho ininidad de veces, el involucramiento de todos los funcionarios, obreros, accionistas, etc." éste involucramiento consiste en llevar a todos "abordo", a través del compromiso, que por supuesto debe emanar del puesto directivo y de ahí difundirse a toda la organización" (17)

Aquí debemos hacer un alto para revisar el modo en que actúa la dirección de las empresas en una situación como la descrita; si pensamos de la forma tradicional nos daremos cuenta que el director cree que toda la organización está para apoyarlo a él (figura 1) cree que es el único generador de ideas en la empresa y sin sus atinados conceptos el caos hará presa de la misma "ésta función interrelacional es en la que justamente consiste la dirección -el top management-, ha comenzado a adquirir una preponderancia...La empresa ha dejado de ser un mecanismo cuya dirección está previamente señalada, para convertirse, análogamente, en un organismo vivo, que requiere de un "cerebro" rector" (18) Aún cuando deleguen parte de esa autoridad hacia los mandos intermedios, la filosofía sigue siendo la misma, y lo que se logra es hacer una empresa llena de feudos.

(16) Gitlow, H., Ibid, pag. 12.

(17) Manual para el Seminario de calidad total, La Latinoamericana Seguros S. A., México, 1994, Pag. 73.

(18) Liano Cifuentes Carios, Análisis de la acción directiva, editorial Limusa, México, 1979, Pag. 21

ADMINISTRACION TRADICIONAL

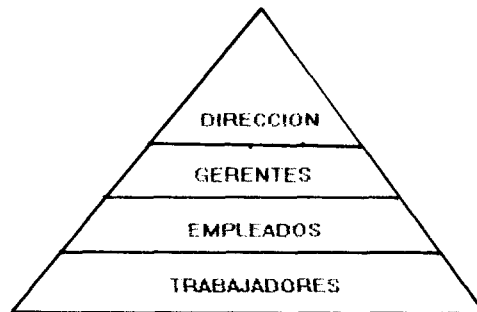


Figura 2

El pensamiento de la dirección comprometida, misma que promueve el trabajo en grupo es bien distinta; en ésta óptica la empresa no trabaja para el director ni para su sostenimiento, por el contrario, el director es el puntal que sostiene al resto del personal mismo que a su vez trabaja en favor del cliente.

El papel del director implica que pondrá las cosas de tal modo, que los trabajadores, empleados y funcionarios colaboren estrechamente, le dará las herramientas necesarias, creará coordinadamente una filosofía de empresa y se encargará de difundirla a todos los niveles y en forma permanente, tendrá en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad en cuanto al trabajo se refiere, planeará las acciones de su compañía involucrando a su personal, haciendo énfasis a la planeación a largo plazo, en pocas palabras creará el ambiente necesario para que la gente valiosa de su empresa genere ideas, mejore los procedimientos de trabajo y con ello se logren buenos niveles de calidad, para que éste sea un proceso permanente, propugnará para que el consejo admita este tipo de administración y coadyuvará para que las empresas relacionadas con la propia sigan el camino de la calidad total, en una palabra, será el soporte teórico, físico, motivacional y estructural del resto de la compañía (figura 2) "Mi trabajo es ayudarte a realizar el mejor servicio posible dentro de nuestros medios ¿qué necesitas?" (19)

(19) Manual para el seminario de calidad total, *ibid.* Pág. 73.



Figura 3

LA FILOSOFÍA

Esta visión debe quedar plasmada en la filosofía de la empresa la cual será la guía permanente de la planeación, estrategia y táctica de la empresa.

La filosofía consiste en el modo de ver el mundo de la propia empresa, de verse así mismo y a los demás, esta filosofía no debe de ser mera teoría, debe de ponerse en práctica y tanto la dirección como los empleados, los proveedores y todas las personas relacionadas con la compañía deben actuar congruentemente con ella, sus acciones deberán de reafirmar en todo momento dicha filosofía.

Para que ésto suceda, lógicamente es indispensable que todos la conozcan y sobre todo que la comprendan por lo que su difusión debe ser amplia y permanente; con el tiempo si esta filosofía es congruente con la vida que los empleados llevan dentro de la empresa, lo cual se logrará si la dirección actúa en concordancia con la misma, los primeros se adaptarán a ella y serán los principales propagandistas de dicha filosofía, tanto en su ámbito de trabajo como fuera de él. Por lo tanto, es imprescindible que la práctica y las acciones correspondan a la teoría, si ésto no se da, se perderá la confianza de la gente, tanto interna como externa, la cual será muy difícil recuperar.

La filosofía debe de ser unificadora y estar relacionada con los objetivos de la empresa, debe de ser una orientación que marque un propósito definido, el porqué hacemos lo que hacemos "Toda organización tiene una filosofía escrita o tácita. Una fe con la que opera o vive. Para que la organización pueda operar exitosamente en un periodo largo de tiempo esta filosofía debe de existir" (20).

Aquí también tenemos que hacer un paréntesis es fácil comprender después de lo que hemos revisado que no cualquier filosofía se acomoda a la orientación de la calidad total, por lo tanto al iniciar este proyecto es indispensable revisar dicha filosofía si es que existe pues puede tener tintes personalistas provenientes de la administración tradicional "para la filosofía de la administración, ésto se resuelve en los ideales básicos del gerente respecto a su relaciones con los factores fundamentales existentes en el universo en el cual aplica la administración" (21), desde luego ésto no puede ser, la filosofía no es personal ni propiedad de la gerencia, si no hay cambio de mentalidad en ésta no habrá avance posible en relación a la calidad total.

Para la propia gerencia es muy importante contar con esta filosofía y con la comprensión de los miembros de la empresa y su lealtad a ella, es el marco dentro del cual opera la gerencia, sin ella como guía de sus acciones únicamente se limitará a reaccionar ante las crisis.

Para Deming la filosofía debe de estar relacionada y comprometida con un mejoramiento permanente de la calidad y deberá conseguir los recursos necesarios para implementar los pasos necesarios para conseguir dicha calidad "si la administración superior carece de perspectiva a largo plazo no asignará los recursos" (22).

Desde luego cuando más arriba anotamos que todos los miembros de la empresa debían de conocer y aceptar la filosofía, también consideramos, en forma preponderante a los empresarios y accionistas de la misma.

(20) Manual para el curso de capacitación de agencias. Limra, Tomo I, México, 1992, pag. 6-14

(21) Terry, George R. Principios de administración, Compañía editorial continental, México, 1978, Pag. 173

(22) Gitlow, Howard, Ibid., Pag. 21

OBJETIVOS

Cualquier negocio u organización requiere, para operar eficientemente, efectuar una correcta planeación, tener objetivos claros y metas a largo, mediano y corto plazo. Desde luego el objetivo principal es lograr la permanencia y desarrollo de la empresa, pero éste aspecto teórico debe de estar cifrado en datos concretos, la fijación de objetivos no es la formulación de buenos deseos, ni de los anhelos de la gerencia o de los accionistas.

LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Toda empresa tiene varios tipos de activos o recursos de operación, la maquinaria, el equipo, los inmuebles, la materia prima, los recursos financieros, los métodos , procedimientos, fórmulas y tecnología, y sobre todo sus recursos humanos; sin estos, todo lo anterior es materia inerte, sin su personal las empresas no tienen manera de operar.

Ahora bien, los empleados , trabajadores y funcionarios de una compañía son seres humanos, tienen anhelos propios y necesidades que satisfacer, y todo ello, tanto las de indole personal, como las de indole profesional se ven satisfechas o frustradas a través de su actividad como empleados de su empresa; recordemos la escala de necesidades de Abraham Maslow, que dice que una vez satisfechas las necesidades del escalón en donde se encuentre actualmente el trabajador, de inmediato surgen otras necesidades superiores, al satisfacerlas vuelven a surgir otras mas altas y así sucesivamente. (figura 4)

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Figura 4

Si la empresa satisface los niveles más bajos mediante el pago de salarios y prestaciones, pero no promueven el desarrollo personal de sus empleados, por un lado está frustrando a dichas personas y por otro, mucho más grave está desperdiciando el potencial que tiene cada uno de ellos, y que aunque muchos gerentes de nuestro país no lo crean "los trabajadores de hoy, en todo el mundo, poseen un espectro de conocimiento mucho mayor que el que tuvieron anteriormente. Saben cual es su potencial" (23). Hay que partir de un hecho innegable aún cuando la gerencia se niegue a aceptarlo, nadie sabe más del trabajo que ejecuta cada uno de los trabajadores que el propio trabajador; el escepticismo de la dirección es compartido por los mandos intermedios, aún cuando la gerencia piense lo mismo de ellos.

El que los altos mandos piensen así de su personal es claramente visible dentro de un empresa, la percepción de los trabajadores acerca de éste hecho produce una lógica reacción, la cual indudablemente es negativa en la mayoría de los casos; la apatía, el desapego por su trabajo, la falta de fidelidad, la rotación de personal (en donde los que se pierden frecuentemente son los más valiosos) son el resultado de esta actitud, la baja productividad es la consecuencia y el precio que paga la dirección

(23) Barra, Ralph. *Circuitos de calidad en operación*, McGraw-Hill, México, 1985, pag. 24

La alternativa que se tiene desde el punto de vista de la calidad para solucionar este problema, y más que eso para aprovechar verdaderamente los conocimientos y actitudes de la gente es el trabajo en equipo, pero de una manera perfectamente bien estructurado, los Círculos de Calidad, éstos surgen en Japón a principios de la década de los 60's.

El Círculo de Calidad "es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente...lleva acabo continuamente...autodesarrollo y desarrollo mútuo, control y mejoramiento del taller, utilizando técnicas de control de calidad, con participación de todos los miembros" (24).

De aquí podemos entresacar varios conceptos que son la base del funcionamiento de los Círculos de Calidad, que deben de existir deliberadamente al formarlos pues cada uno es ingrediente básico de la actividad de los círculos:

- 1.- Deben ser voluntarios.
- 2.- Promueven la actividad grupal (trabajo en equipo).
- 3.- Se destinan a actividades exclusivamente relacionadas con el trabajo.
- 4.- Promueven el auto desarrollo de los empleados.
- 5.- Permite la participación de todos y cada uno de los empleados.
- 6.- Por lo tanto también promueve el desarrollo mútuo.
- 7.- Permite el desarrollo de la creatividad de sus miembros.
- 8.- Centra la atención en la calidad, lo que elimina problemas y genera mejoras continuas.
- 9.- Utiliza las técnicas del control de calidad.

(24) Ishikawa, Kaoru, ibid, Pág. 133

Lo que se obtiene de beneficio con la instauración y seguimiento de los Círculos de Calidad es muy abundante y muypreciado, como elemento motivacional se garantiza indiscutiblemente el éxito; por el lado de la autosatisfacción, y desarrollo de la actitud de pertenencia y fidelidad a la empresa, le ahorra muchos esfuerzos a la gerencia; mejora la comunicación, complementa perfectamente los planes de carrera que la empresa tenga para sus empleados (si es que los tiene), en fin la lista es interminable, al final lo que se persigue es "contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa... crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar...ejercer las capacidades humanas plenamente , y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas"(25) .

Es claro que para que los Círculos de Calidad funcionen se necesita crear las condiciones y el medio ambiente necesarios, lo cual requiere de una alta participación y una actitud positiva por parte de la gerencia, ésta debe de ser sumamente paciente para esperar los resultados, porque el grupo de empleados y trabajadores lleva muchos años sin ser tomados en cuenta, por lo que cuando se les invite a participar, por un lado lo harán con desconfianza al principio, por otro deberán de aprender a expresar sus ideas, y por otro necesitarán educación y entrenamiento de la herramientas del control estadístico de la calidad; desde luego ésto implica una gran dosis de convencimiento de la gerencia.

Hacia 1985 Seguros América, una de las empresas más grandes de su sector inició un proyecto como éstos, el cual resulto en un profundo fracaso desde el punto de vista del que escribe gracias a la visión de corto plazo que caracteriza a las empresas mexicanas; creó una gerencia responsable de la operación de los Círculos de Calidad, misma a la que presionaron para dar resultado rápidamente, ésta gerencia presionó a los Círculos de Calidad pilotos los que hicieron presa de nerviosismo, cortando con ello el ambiente sano de los círculos, permitiendo la interferencia de mandos intermedios que veían peligrar sus actividades acostumbradas y dando finalmente pobrísimos resultados y una pobre imagen ante el resto de la empresa.

(25) Ishikawa, Kaoru Ibid. Pag. 134

Ante éstos problemas iniciales hay que estar alerta " es necesario proceder con cuidado, dedicar muchas horas para su planificación y su preparación, y tener gran paciencia y perseverancia.

Se trata de cambiar toda una empresa" (26) ., a continuación se ofrece una lista de los peligros más fuertes a los que se enfrenta la implantación de los Círculos de Calidad:

- 1.- Que la alta gerencia tenga un concepto equivocado de lo que es un proceso de Círculos de Calidad.
- 2.- Una férrea oposición de los mandos medios y jefaturas a la implantación de los círculos.
- 3.- Que exista una capacitación deficiente o insuficiente para sus miembros.
- 4.- Que exista el deseo de la dirección encargada de los Círculos de Calidad de convertirse en un imperio por la desmedida ambición política de sus titulares.
- 5.- Que existen elementos que imposibiliten llevar a la práctica las propuestas de los círculos.
- 6.- Que no se prevea la posibilidad de evaluar los resultados del proceso de los círculos.
- 7.- Que se permita a los círculos que se alejen de la estructura y objetivos que les son propios, la entidad encargada que ésto no suceda es la propia gerencia, desde luego a través de la dependencias que designe para tal fin, pero con una estrecha vigilancia de las mismas; tendrá que preparar el terreno, que abonar la tierra, que sembrar las semillas, cuidar los retoños y esperar con paciencia y afecto el momento de recoger los frutos.

(26) Thompson, Phillip C. Círculos de Calidad, editorial Norma, Colombia, 1984, Pág. 31

Ahora bien ¿qué características debe de tener un Círculo de Calidad?:

- 1.- Son grupos pequeños que van desde 4 a 15 participantes; entre 7 y 8 podríamos hablar de un número adecuado.
- 2.- Los miembros de un Círculo de Calidad deben de laborar en una misma área de trabajo.
- 3.- Deben de reportar a un mismo jefe, quien desde luego debe de formar parte del círculo.
- 4.- Deben de contar con la participación de un facilitador que por lo general es el propio jefe.
- 5.- La participación es voluntaria.
- 6.- Se reúnen generalmente uno vez a la semana durante horas hábiles.
- 7.- Requieren de una sala o lugar especial que cuente con los elementos necesarios y que esté alejada de su propia área de trabajo.
- 8.- La actividad de los participantes sus derechos y obligaciones dentro del círculo deben de estar perfectamente reglamentados.
- 9.- Hay que capacitarlos en las herramientas y técnicas del control estadístico de la calidad.
- 10.- Es el círculo mismo y no la gerencia quien elige los problemas y proyectos sobre los cual trabajar.
- 11.- Hay que proporcionar la información y ayuda necesaria por parte de cualquier área de la empresa para el análisis y solución de problemas que aborden, siempre que lo soliciten.
- 12.- Es conveniente la existencia de un asesor experto en el tema que no pertenezca a ningún círculo para la orientación que éstos requieran.

13.- Una vez que el círculo llega a la conclusión de algunos de sus proyectos prepara un informe que presentará a los mandos superiores y/o gerencia general quienes son los únicos autorizados para tomar una decisión con respecto a la propuesta del círculo.

14.- Los círculos pueden funcionar continuamente o por los periodos que ellos determinen para solucionar uno o muchos asuntos

El papel de líder tiene una gran importancia para el funcionamiento del grupo, debe de haber recibido un entrenamiento previo que le permita contar con los elementos necesarios, debe desde luego comprender perfectamente las herramientas del control estadístico de calidad, de hecho, él entrenará al Círculo en su utilización.

El líder de un Círculo de Calidad es generalmente el gerente o el supervisor que en la línea de trabajo formal tienen los miembros del Círculo, sin embargo dentro del Círculo no actuará de ninguna manera como jefe, cierto es que está ahí para guiar al grupo y participar en el como equipo pero no para ordenarles nada.

Avanzado el proyecto de Círculos de Calidad ésta situación permeará hacia las áreas de trabajo y será beneficiosa para la empresa, pues permitirá sin menoscabo de la estructura de autoridad formal de la empresa la integración de todos sus miembros como equipo de trabajo, al haber conseguido tanto de los empleados como de los jefes un sentimiento de integración grupal y un sentido de compromiso hacia su trabajo, su grupo y la empresa misma.

El líder no se detendrá a reparar en las individualidades de las personas que forman el Círculo, tendrá que aprender a ver el "Círculo de Calidad como un grupo y no como un conjunto de individuos.

Comprende que todos los sentimientos, emociones y reacciones de los miembros y del Círculo como un todo ejercen un profundo efecto en las discusiones y en la efectividad de la solución alcanzada" (27). En realidad el liderazgo en el Círculo difiere radicalmente del liderazgo tradicional, por ejemplo:

(27) Barra, Ralph. Ibid, Pag. 68

- A) El líder tradicional dirige, controla y vigila, en el Círculo sus miembros son miembros del mismo, igual que el líder, todos contribuyen a su efectividad.
- B) El líder tradicional es el que determina los problemas a resolver y realiza muchas de las funciones para lograr su solución, el líder de un Círculo sirve y ayuda al propio Círculo, quien es responsable mediante la participación de todos, de alcanzar una solución
- C) En una junta el líder tradicional impone normas, reglas y límites para mantener la discusión dentro de sus objetivos, también controla el tiempo; el líder de un Círculo estimula a sus miembros para que asuman la responsabilidad por lo productivo de su trabajo dentro del mismo, por sus métodos de trabajo y para la óptima utilización del tiempo.
- D) El líder tradicional busca la solución al problema planteado sin importar las necesidades de los miembros de su equipo de trabajo; el líder del Círculo estimula la satisfacción de las necesidades, sentimientos y propósitos de todos con lo cual logra crear un sentimiento de grupo.

Por lo tanto, el líder debe de entender "que él es sólo una voz en el grupo, otro miembro que es parte del consenso" (28). El líder debe de proporcionar un apoyo incondicional al grupo, apoyar las cosas que deseen hacer, proporcionar las herramientas y técnicas , y procurar que sean usadas, y hará al Círculo pero no lo dominará y también propugnará para que todos participen y tengan la oportunidad de hacerlo.

Por otro lado mantendrá informada a la gerencia y a aquellas personas de su área de trabajo que no participan dentro del Círculo, propugnará por que se haga la medición y seguimiento de los procedimientos del Círculo, para asegurarse de que sus propuestas funcionan o para que se tomen las medidas correctivas que sean necesarias.

Además tenemos el concepto de facilitador, ésta es la persona que apoya y dirige a todos los Círculos, es el que le da capacitación a los líderes, quien los apoya para abrir las puertas de otras áreas de la empresa mismas que deberán dar información para los efectos necesarios en los proyectos del Círculo.

(28) Barra, Ralph Ibid. Pág. 69

Es una persona que debe de estar designada por la gerencia y mantener un íntimo contacto con la misma, desde luego no debe de elegirse al azar, debe tener una serie de atributos muy importantes:

- Experiencia en aspectos de organización.
- Experiencia como coordinador de proyectos.
- Experiencia en el proceso de planeación.
- Tiene que ser un buen instructor.
- Debe de tener una gran habilidad para comunicarse.
- Es indispensable que sea una persona paciente.

Como su nombre lo indica su trabajo en el proyecto de Círculos de Calidad es hacer las cosas más fáciles para la gerencia, el sindicato y todas las personas involucradas, asegurarse de la comprensión del proyecto por todas estas personas, "Como agentes del cambio, son claves en promover la transición de la organización a un estilo participativo" (29).

Además de obtener y mantener el apoyo de la gerencia tiene que hacer la planeación del proyecto, publicitarlo entre el personal, organizar su arranque, promover su crecimiento, entrenar y desarrollar a los líderes, coordinar la información y apoyo de todas las áreas de la empresa a los Círculos, y procurar el reconocimiento para las actividades de los mismos por parte de toda la empresa, para conseguir la expansión y difusión del concepto de Calidad Total a todos los ámbitos de la compañía.

El aspecto político, no debe de dejarse a un lado, la gerencia debe considerar que al arrancar los Círculos van a surgir muchas personas adaptadas al viejo régimen que se opongan a los mismos, tratando de poner trabas al trabajo de los mismos o a las implantación de sus sugerencias, o bien apropiándose en muchos casos de las ideas que surgieron del mismo, tanto la gerencia como el facilitador deben de estar muy pendientes y coordinados para el manejo de estas situaciones que definitivamente es cierto que se presentarán.

(29) Barra, Ralph, Ibid. Pag. 47

Por otro lado esta el problema político con el sindicato, es preciso comprometer desde un principio su participación en los Círculos de calidad "El sindicato es de vital importancia, por razones tanto filosóficas como prácticas... es necesario establecer una asociación entre gerencia y sindicato" (30).

Si no se toma en cuenta el sindicato este puede convertirse en una tremenda oposición al proyecto por la simple razón de que surge de la gerencia, en cambio si participa incluso en la planeación del proyecto, el sindicato sabrá de los beneficios que puede tener sus agremiados y se convertirá en uno de los principales propagandistas, cabe mencionar que no es conveniente que la gerencia ni el sindicato incluyan este aspecto en la firma de sus contratos colectivos, puesto que podría ser utilizado como medio de presión lo cual iría en contra del principio de apoyo mutuo del proyecto de Calidad Total.

Es conveniente que los Círculos de Calidad no se difundan rápida sino paulatinamente, al principio del proyecto, es recomendable iniciar con 2 ó 3 Círculos piloto, vigilar su actividad, hacer los ajustes necesarios de acuerdo a las experiencias que se vayan obteniendo y posteriormente implementarlas en el resto de la compañía.

(30) Thompson, Phillip C. Ibid. Pag. 44

225528

IV ANTECEDENTES DE LA LATINOAMERICANA SEGUROS RELACIONADOS CON EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL.

ORIGEN DEL COMITÉ DIRECTIVO.-

Hacia finales de 1993, la empresa tuvo una severa crisis económica, combinada con una tremenda presión del consejo de accionistas para obtener utilidades; desde luego, como es común en estos casos, la búsqueda de culpables fue mucho más intensa que la búsqueda de causas; la dirección general tuvo un fuerte enfrentamiento con el cuerpo directivo en su conjunto, reflejo del que a su vez tuvo con el Consejo de Administración; en esta ocasión la fricción entre el director general y la mayoría de las direcciones de área ocasiono un grave deterioro en la comunicación entre ambos, misma que ya desde meses antes estaba semicortada.

La dirección había empezado a manejar sus proyectos desde hacia algún tiempo con asesores externos, lo que causo un gran desasosiego, tanto en el cuerpo de directores en su conjunto, como en muchos de los funcionarios de la empresa, incluso empleados de no muy alta jerarquía percibieron la actitud alejada del director general; en este trabajo no analizaremos la eficacia, o falta de ella, de los proyectos que se diseñaron y planearon en forma externa a los funcionarios y empleados de la compañía, porque este no es tema de la presente investigación, mas bien nos concentraremos en los efectos que dicha situación causo en el animo de las personas que laboran dentro de la empresa, y por consiguiente en su actitud, dichos efectos fueron el surgimiento o la reafirmación de la sensación de muchos funcionarios y empleados de indiferencia y poco o nulo compromiso con los proyectos de la gerencia y sus asesores externos, además y mucho más importante, cual fue la respuesta de la gente empleada en la compañía; una de estas respuestas fue la creación del Comité Directivo.

Surgido como idea del director administrativo, dicho comité se formo con los cinco directores de área, más dos subdirectores que le reportan directamente a la dirección y una subdirectora sumamente allegada al director administrativo; la presencia de esta última persona, rompió con el esquema propuesto, pues teóricamente solamente debía de pertenecer a este comité, las personas que hacia cabeza de alguna de las áreas formales de la empresa. la razón fue mucho más de tipo afectivo y político que funcional.

Este comité fue tomado de diferentes maneras por sus miembros, hubo quien lo tomo como un buen medio para auxiliar a la dirección general, tal vez estos fueron los menos, otros lo tomaron como el medio para generalizar una campaña de resistencia u oposición a la dirección general, pero sobre todo a sus asesores, y por último, los que como siempre se muestran apáticos a todo proyecto y lo consideraron tan solo como una junta periódica, de las que se hacen muchas en la compañía; el aspecto más sobresaliente de este grupo es el bloque de resistencia, que principio a hacer política contra la figura de la dirección general mismo que surgió de entre personas que en otro tiempo, y aún actualmente gozan de la confianza del director, por lo menos algunas de ellas.

En un afán de tomar el control de algunas acciones que le permitieran ampliar su esfera de influencia (por no llamarlo poder) dentro de la empresa, la dirección administrativa planteo ante la junta directiva la posibilidad de la implantación en la compañía de un proyecto de calidad total, la idea fue bien recibida por los directores de área, desafortunadamente no le pidieron su opinión a la dirección general. es así como a mediados del mes de marzo de 1994, inicia operaciones el proyecto de Calidad Total dentro de la empresa.

Cabe mencionar que dicho proyecto da inicio con un curso introductorio que impartió un asesor externo contrato expreso por la dirección administrativa, dirigido a todos los funcionarios de nivel dirección, subdirección y algunas gerencias, pero sin el conocimiento ni la participación de la dirección general.

V.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

El objeto de este estudio es el averiguar si La Latinoamericana cuenta con la situación necesaria, tanto en lo referente a la actitud de las personas que la conforman, como con las bases teóricas para avanzar positivamente en un proyecto participativo como el de Calidad Total, por esta razón se realizaron las acciones que más adelante se detallan para averiguarlo (encuestas y entrevistas), las cuales servirán para validar o no las siguientes hipótesis.

1.- La gente con más edad, por razón de su permanencia en ella, del grado de comprensión de su filosofía y modo de operar, además de por su más amplia experiencia, son la base fundamental de la compañía, y son las que mayor aporte pueden hacer al proyecto de Calidad Total, si se les logra convencer de los beneficios que reportara a todos.

2.- Los hombres son personas que dentro de la organización crean menos conflictos, por lo que resulta más fácil trabajar en equipo con ellos; tradicionalmente los grupos en los hay muchas mujeres, acaban por tener conflictos, y por lo tanto en equipos de trabajo son de difícil manejo, esto se verá reflejado en el accionar de los Círculos de Calidad.

3.- Las personas, mientras más alto nivel logran dentro de la empresa, más involucramiento personal logran con ella, son más responsables y generalmente son los responsables de coordinar toda la labor de los diversos equipos de que se constituye la compañía, por lo tanto son personas altamente cooperativas, las cuales ayudarán al logro de los objetivos del proyecto de Calidad Total, a condición de que se les informe correctamente de sus objetivos, de lo que se requiere que ellos hagan, y de que les mantenga motivados a este respecto.

4.- La empresa no cuenta con la suficiente información, y bases teóricas para marchar positivamente dentro de un proyecto como estos, se requiere de que los responsables del proyecto se informen a profundidad y posiblemente, que cuenten con un asesor experto en la materia. Lo anterior se presupone por los pasos que he observado, en el período de implementación del programa.

VI INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevó a cabo fue descriptivo porque no se pretende llegar a conclusiones muy específicas del proyecto, sin embargo se quiere obtener una idea lo más clara posible del estado que guarda el proyecto, en su estado general, dentro de la empresa. Sin embargo hubo datos reveladores, no solo de el tema a estudiar, sino también de algunos aspectos relacionados con la motivación para el trabajo en equipo al trabajo de equipo, que tiene el personal de la empresa, y su grado de involucramiento con su trabajo, y el de la empresa en general.

Se pretendió describir las características mas importantes en lo que respecta al proceso que se ha seguido, su desarrollo y sus perspectivas futuras. Es decir se pretendió describir el proyecto tal como lo percibimos de la realidad, y espero que sirva para que los responsables de dicho proyecto de Calidad Total, principiando desde luego tomen las decisiones que crean convenientes para reorientarlo, si es que desean seguir con él.

INSTRUMENTO

Se eligió la escala de actitudes, por ser el instrumento más adecuado para llegar a conocer las actitudes que se pretendían conocer de la gente involucrada en el proyecto de Calidad Total, tanto al más alto nivel de dirección, las direcciones de área, y el resto de los empleados, puesto que, como se dijo reiteradamente en el capítulo de marco teórico, si la gente no cambia su modo de ver las cosas, y por lo tanto su actitud, las herramientas, la estructura teórica, etc. que se ha desarrollado para un proyecto de este tipo, no sirven para nada.

La escala la podemos definir como un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de cuestiones y donde el informante reporta sus respuestas.

En el desarrollo de una escala se deben de considerar los siguientes indicadores:

- Las escalas deben de ser autoexplicativas, en cuanto a lo que se refiere al informante.
- Deben de ser muy específicas ya que deben contener preguntas concretas que no den lugar a respuestas vagas.
- Al informante se le deben de explicar los objetivos de la investigación.
- El orden de presentación de las preguntas es muy importante, deben de ir de las más fáciles a las difíciles.
- Las preguntas deben ser redactadas de manera que no suponga que los informantes tienen la obligación de poseer o conocer la información que se busca, ya que si es así se pueden sentir presionados y se rehusará a contestar la escala.
- No se deben de presentar preguntas dobles o que requieran de dos respuestas a la vez.
- Las preguntas no deben de redactarse de manera que exista una doble negación.
- Cuando preguntamos sobre modos de comportamientos habituales, debemos especificar el período al que nos estamos refiriendo.

Se utilizó la escala de medición de actitudes de Rensis Likert.

El instrumento fue una escala con 20 ítems (ver anexo II) de los cuales 16 fueron positivos y 4 fueron negativos.

La escala se aplicó a 50 empleados de la compañía La Latinoamericana Seguros, S. A. que estaban dentro del universo que se pretendía estudiar; dicho universo consta de 263 empleados, mismos que se clasifican, según el área de recursos humanos en:

- Funcionarios (Directores y subdirectores)
- Gerencia media (Gerentes, subgerentes y jefes de departamento)
- Empleados de confianza.
- Empleados sindicalizados.

Al momento de levantar las encuestas, se procuro que se dividieran equitativamente entre cada una las áreas, por lo que se tomaron en los departamentos que siguen:

Dirección Administrativa	En el departamento de servicios.
Dirección Comercial	Gerencia comercial y Gcia. administrativa de ventas
Dirección de Finanzas	Subdirección de Auditoria interna.
Subdirección Técnica vida	Gerencia Técnica vida.
Subdirección técnica de daños	Gcia. de reaseguro, Gcia. de suscripción y Subgcia de Ingeniería.
Subdirección de siniestros	Siniestros autos.
Dirección de vida individual	Subdirección de emisión vida individual.

Además se procuro que se contaran con encuestas de todos los niveles, tanto de funcionarios, como de mandos intermedios y empleados de confianza, así como sindicalizados.

Se tabularón los resultados vaciando las respuestas de cada uno de mis encuestados, se utilizó la medición de actitudes de Likert, los ítems se calificaron de cinco a uno los positivos y de uno a cinco los negativos.

Este vaciado de datos se llevó a través del programa llamado Excell.

Con las variables que se plantearon, las cuales fueron edad, sexo y nivel se hicieron rangos para obtener los resultados estadísticos, los cuales fueron:

Edad:

20 a 30	1
31 a 40	2
41 a 50	3

Sexo:

Masculino	1
Femenino	2

Nivel dentro de la empresa.

Funcionario	1
Jefe o gerente	2
Sindicalizado	3
Confianza	4

Después se procedió al vaciado de datos, en el programa Excell en donde se obtuvieron los datos concentrados y se calcularon las medias respectivas, tanto de los datos completos como de los que resultaron en cada una de las variables.

Por otro lado se obtuvieron entrevistas abiertas con el director general, el director administrativo, y la directora comercial, con el fin de conocer los puntos de vista de las personas de primero y segundo nivel dentro de la organización, con respecto al programa de calidad en sí, y de su implantación dentro de la empresa. La intención de estas entrevistas fue la de confrontar la visión que de este proyecto tiene la dirección, y la visión que tiene el resto del personal, para poder analizar si se está actuando coordinadamente o si dichos puntos de vista presentan algún punto de conflicto.

VII ESTRUCTURA PLANTEADA PARA EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL DENTRO DE LA EMPRESA.

En la entrevista con el director administrativo, se obtuvo la información acerca de la estructura que se implementó para llevar a cabo el proyecto de calidad total, las respuestas de dicho funcionario hicieron entender al que escribe, que había un profundo problema en los fundamentos teóricos que avalan dicho proyecto, y que proceden de la falta de conocimiento de la persona entrevistada.

Se decidió que el proyecto se podría llevar a cabo con la mínima participación de asesores externos; como ya se dijo, se contrato a un asesor para impartir un curso introductorio tanto para el primer grupo de directores, subdirectores y algunos gerentes, así como para el segundo curso, dirigido a personas que tienen contacto directo con clientes de la empresa y que se denominó "Grupo, momentos de verdad", fuera de estos dos cursos el asesor externo no tuvo apariciones dentro de la operación del proyecto, por lo menos en forma pública.

Cabe aclarar que yo personalmente tuve la oportunidad de participar en el primer grupo, y creo que el curso fue una buena introducción a algunos conceptos de los que se manejan en la Calidad Total, sin que, como es lógico, llegase a explicar con la suficiente profundidad ninguno de ellos, de hecho el temario tocó de manera tangencial la operación propia de un programa como éstos, y mencionó casi de manera enunciativa las herramientas propias de la Calidad Total; esto no resulta raro dado el tiempo limitado del curso, las exposiciones y la estructura del curso fueron realmente buenas, y el expositor de mucha calidad.

Antes de proseguir con la implantación del proyecto, miembros del primero y segundo grupos, tomamos un curso de formación de instructores, para de esa manera, poder tomar el lugar del asesor externo, y proseguir con los cursos introductorios para el resto del personal.

Mientras tanto, dentro del grupo directivo se decidió la formación de comités de trabajo orientados hacia alguna funciones específicas de la empresa, como son: la administración, las finanzas, el aspecto comercial, el servicio, los productos

del ramo de Personas, los productos del ramo de Daños y el aspecto contable; su finalidad original fue la de encontrar algunos puntos de la operación o de las políticas, que le estuvieran causando problemas a la empresa o bien que pudieran mejorarse para beneficio de la misma, además se formó un comité de Calidad Total que se responsabilizaría de la implementación del proyecto, precisamente de Calidad Total.

Este último comité se formó en base al grupo de amigos personales del director administrativo y comenzó sus trabajos al margen de la actividad del resto de los comités formados, su nexos se limitó a lo que informaron el director administrativo y la subdirectora de auditoría (coordinadora del comité de calidad total) o trataron de averiguar en las juntas periódicas del comité directivo, cuyos integrantes, aparentemente, nunca tuvieron una gran conciencia de que formaban parte del proyecto de Calidad Total.

Decía al iniciar este capítulo, que había detectado problemas en las bases teóricas de quien dirige y coordina este proyecto, porque la estructura planteada carece de un verdadero facilitador, experto en la materia; esto no debería ser muy importante dado que se formó todo un comité para ejercer esta función, el problema verdadero es que dicho comité actúa como si ellos fueran los que van a lograr la calidad dentro de la empresa, y no tienen interacción, ni con el resto de los comités, ni con la dirección, ni con nadie.

Pero, aún peor, el proyecto no considera la creación de ningún Círculo de Calidad, ya que el director administrativo considera que están pasados de moda y que no reportan resultados positivos, a cambio se organizaron los comités ya mencionados, que no actuaban en la conciencia de que formaban parte del proyecto de Calidad Total, y cuyos objetivos no quedaron, nunca, correctamente definidos. Así pues la base fundamental del proyecto de Calidad Total, quedó definitivamente descartada.

VIII PLAN DE TRABAJO

Del Comité de Calidad Total se obtuvo el Plan de Trabajo para el proyecto de Calidad Total, mismo que complementa éste trabajo (anexo 2)

El primer capítulo de dicho programa considera el enunciado de los fundamentos propios de la compañía, tales como la Misión, y los valores propios de la empresa; este trabajo se llevó a cabo en base al enunciado de dichos puntos que realizaron los grupos de trabajo del primero y segundo cursos introductorios que dió el asesor externo. Una vez que se recopilaron las ideas de los participantes, se afinaron y se pusieron en limpio las fueron presentadas al director general, quien tuvo, al no haber participado en dicho trabajo una reacción sumamente negativa.

Además trazaron objetivos financieros, con el mismo resultado.

En cuanto al plan estratégico este se refería a la conjunción, coordinación de los planes de trabajo de cada uno de los comités formados; fue tan grave la falta de definición de los objetivos de dichos comités que varios de ellos nunca pudieron definir un plan de trabajo acorde con la temática que se les había encomendado, desde luego nunca se pudo coordinar nada con dichos planes y menos aún se pudo crear un plan estratégico general para La Latino proveniente del proyecto de la calidad total.

En el capítulo III se aborda la implementación del proyecto propiamente dicho. La primera fase que consiste en la definición de los conceptos de Calidad Total, se llevó a cabo, basado en la información que proporcionó el asesor externo y en algunas lecturas que hicieron los miembros más interesados del comité responsable.

En cuanto a la metodología del trabajo se intentó definir la estructura del proyecto que ha quedado suficientemente analizada en el capítulo anterior. El aseguramiento de la calidad de los planes de trabajo de los comités, que constituía el punto 2.2 de éste capítulo quedó plenamente agotado al no contar con todos los planes de trabajo de todos los comités y al considerar que varios de ellos fueron altamente deficientes.

225528

En cuanto al punto 3 actividades de apoyo se ofrecieron cursos introductorios a la Calidad Total mediante los instructores internos provenientes de los dos primeros grupos con resultados que, desde mi apreciación personal, fueron sumamente pobres, ya que provenían de personas poco avezadas en el tema, además de que no hubo continuidad en su difusión.

En el programa de trabajo el punto que más ha avanzado es el referente a las campañas de calidad, se han mandado mensajes anexos al recibo de pago, se han diseñado y difundido carteles con mensajes alusivos a la calidad, se diseñó un logotipo especial para todos los documentos, carteles, etc. que se emitan en apoyo al programa quedando únicamente pendientes a la fecha el eslogan y el decálogo de los empleados que están programados para elaborarse en el transcurso de 1995.

Vale la pena mencionar que el diseño y elaboración de posters no la podemos considerar como un punto acertado, puesto que a pesar de que intentan difundir el concepto de Calidad Total, no se coordinan con acciones efectivas para lograrla; de hecho el propio Deming advierte acerca de ello en sus famosos Catorce puntos para la administración, en el punto número 10 que dice "Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos" (31)

El punto 3.3 de este capítulo se refiere a la detección de necesidades del cliente interno, se instituyó el buzón de comunicación interna sin que a la fecha se haya hecho público ningún resultado del mismo, está pendiente el cuestionario de necesidades del cliente interno.

(31) Otislow, H. *Ibid.* pag. 24

IX.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

El levantamiento de las cincuenta encuestas pretendidas se hizo sin mayor contratiempo, para ello se contó con la aprobación en primera instancia de la Dirección General y en segunda de la Dirección Administrativa, que tiene la responsabilidad del departamento de personal y de todo lo concerniente con los recursos humanos de la empresa. A todos los participantes se les hizo la aclaración tanto verbal como escrita dentro del propio texto de la encuesta que se trataba de un trabajo independiente a los asuntos internos de la empresa, y que estaban relacionados con labores de investigación de un servidor que está relacionada con la Universidad Autónoma Metropolitana.

La muestra se compuso de los siguientes elementos:

- Edad Rango 1 (20 a 30 años) 20 personas
 Rango 2 (31 a 40 años) 20 personas
 Rango 3 (41 a 50 años) 10 personas

- Sexo 22 hombres
 28 mujeres

- Nivel 2 Funcionarios
 11 Gerentes o Jefes de departamento
 16 Sindicalizados
 21 Empleados de confianza

Las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

Diez de los items resultaron con promedios por debajo de los cuatro puntos que es el nivel de concordancia más bajo, cabe aclarar que la gran mayoría estuvo más cercano al punto cuatro que al punto tres, salvo la tercera pregunta que arroja una media de 3.1 que es el nivel de plena indiferencia y que se refiere a la confianza que se tienen los empleados de un departamento entre ellos mismos

El resto de los items fueron calificados con medias superiores a cuatro pero sin llegar nunca al punto máximo de concordancia; el balance entre estas dos mitades no resulta muy halagador, es decir no refleja un alto nivel de cooperatividad ni de espíritu de trabajo en equipo, sin embargo tampoco es catastrófico, lo cual implica que con un esfuerzo bien coordinado se podría lograr éste objetivo.

Las preguntas relacionadas específicamente con el proyecto de Calidad Total tuvieron los siguientes resultados:

13.- La Calidad Total mejorará la forma de trabajar	media 4.38
14.- Entendí los conceptos de la Calidad Total	media 4.52
15.- Comprendo las herramientas de la Calidad Total	media 4.44
16.- Conozco el plan de trabajo para la Calidad Total	media 3.80
17.- En mi Depto. se han implementado medidas de C. T.	media 3.70
18.- Se en qué consisten los Círculos de Calidad	media 3.78

La pregunta que más alta puntuación tuvo es la que se refiere a la responsabilidad que tiene cada uno por la calidad de su trabajo, con una media de 4.68, que muestra el casi total acuerdo a dicha aseveración.

Del total de encuestados 22 personas presentaron puntuaciones medias inferiores a 4 lo cual nos da un 44% de personas indiferentes y por ende un 56 % de personas propensas a participar en proyectos participativos como el de la Calidad Total; ninguna persona se mostró en desacuerdo en este tipo de planteamientos, sin embargo, a pesar de que más de la mitad de la gente se muestra participativa hay que aclarar que el porcentaje de gente apática e indiferente es pavorosamente grande en esta y en cualquier otra empresa, lo cual podría significar que la empresa ha descuidado la motivación hacia sus recursos humanos, o peor aún, una gran apatía de la propia dirección hacia su personal.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

VARIABLE EDAD:

muestra los siguientes promedios:

- El primer rango de 20 a 30 años	3.97
- El segundo rango de 31 a 40 años	4.16
- El tercer rango de 41 a 50 años	4.07

Esto significa que la gente joven es menos cooperativa que la gente mayor, va aumentando su grado de involucramiento conforme avanza su edad en el segundo rango, pero decae en el rango final. Vale la pena reflexionar acerca de las causas de éste decaimiento, si entendemos que la elevación entre el primer y segundo rango resulta natural por el tiempo de permanencia del personal en la empresa y sus logros y ascensos dentro de la organización.

En el anexo V se muestra gráficamente que la fuerza de la empresa en cuanto a espíritu de equipo se refiere, se encuentra en el rango intermedio, de personas jóvenes, con empuje, preparación y conocimientos de su trabajo, que sienten que todavía tienen perspectivas de mejoramiento y desarrollo personal dentro de la compañía. Las personas mayores necesitan un tipo especial de incentivos (no necesariamente económicos, aunque debe de haber un correcto equilibrio de éste aspecto) que ayuden a que el espíritu de este segmento no decaiga.

Como se recordará la hipótesis planteada proponía que a mayor edad y tiempo de permanencia dentro de la empresa, el grado de responsabilidad, cooperatividad y participación en los trabajos en equipo, es mayor. Los resultados avalan en parte dicha aseveración, en lo tocante al primero y segundo rangos, sin embargo se rechaza en lo concerniente al tercer rango, que teóricamente debería de haber sido el de más alta puntuación.

LA VARIABLE SEXO:

La media resultante en cada uno de los dos sexos es muy semejante, hombres 4.15, mujeres 4.0; no obstante es ligeramente superior en el caso de los hombres, por lo que no hay observaciones mayores que hacer.

El resultado de las encuestas invalida la hipótesis planteada en el sentido de que las mujeres constituyen un sector más conflictivo que el de los hombres, ya que prácticamente se muestran igualmente cooperativos.

VARIABLE, NIVEL DENTRO DE LA EMPRESA:

Las medias resultantes son .

- Funcionarios	4.03
- Gerentes, Jefes de departamento	3.93
- Sindicalizados	4.12
- Confianza	4.10

Sorprendentemente el personal de más bajo nivel es el que se muestra más cooperativo tanto por lo que se refiere al personal sindicalizado, como al de confianza. Los funcionarios muestran una gran desventaja con respecto a los dos primeros grupos mencionados, lo que los muestra como un grupo al que le falta motivación. El peor de los grupos es el de los mandos intermedios, que aunque están muy cerca del grado de cooperación y responsabilidad de los funcionarios, se muestra como un grupo resentido al que hay que ponerle una especial atención, en realidad la empresa tiene mucho más apoyo en el personal de línea que en su estructura de mando, lo cual debería alarmar fuertemente a la Dirección General, obligándola a hacer una recapitulación de las actitudes y problemas de estos dos sectores, así como de la propia

Nuevamente se ve invalida la hipótesis planteada en el sentido de que el apoyo más grande para la Dirección General y la empresa en sí, radica en su jerarquía de mandos, lo anterior queda patentizado en los anexos VI y VII.

ENTREVISTAS

El Director General:

Originalmente se tenían planeadas dos entrevistas con el Director General, la primera para informarle de mi intención de trabajar la presente tesina como diagnóstico del estado que guarda el proyecto de Calidad Total dentro de La Latinoamericana Seguros y desde luego pedirle su autorización y apoyo para ello; lo anterior para poder contar con la mayor información posible y con la veracidad que el caso amerita, poder tener acceso al personal y a los documentos necesarios; la segunda entrevista estaba planeada para averiguar su punto de vista acerca de la Calidad Total, sus conceptos, el apoyo y recursos que estaba brindando al mismo y su grado de involucramiento personal en dicho proyecto; sin embargo en la primera entrevista fue tan claro en sus expresiones, que considere innecesario volverlo a entrevistar.

El proyecto de Calidad Total no proviene de la Dirección General, este funcionario no cree en este tipo de filosofía, él cree que se debería de trabajar en proyectos a que lleven a la empresa a buenos resultados a corto plazo. Considera a la Calidad Total como un mero programa motivacional, además así se lo ha mostrado la realidad vivida hasta hoy dentro de la Latino, gracias a los errores cometidos por las personas que intentan implementar el proyecto dentro de la compañía, que no tendrá mayores repercusiones en las utilidades, ni en el resto de resultados de la empresa, lo cual demuestra el poco conocimiento del marco teórico de la Calidad Total, cree mucho más en el análisis y toma de decisiones centralizada en la propia dirección, y en su guía y orientación, indispensables hacia el resto del personal, a todos niveles. En suma, está en contra del proyecto y no le brindará mayor apoyo, además dio la impresión de no estar enterado de algunos de los pasos que se han ejecutado, ni dio muestras de estar interesado en ellos.

El director Administrativo:

La entrevista con el Director Administrativo, que como ya se mencionó antes, es la persona que intenta implementar el proyecto de Calidad Total, dentro de la compañía, además de que al manejar los recursos humanos sería por

cuestiones naturales, uno de los más involucrados en la misma, fue tan clarificante como la sostenida con el Director General. El proyecto proviene de él, y a pesar de que aparentemente se cuenta con el apoyo de la Dirección, esta no se ha mostrado todo lo interesada como sería de esperar. Lo que más llama la atención es el hecho de no considerarse necesaria la creación y operación de los Círculos de Calidad, los cuales considera pasados de moda y sin utilidad; en su concepto los comités interdisciplinarios, especializados en ciertos temas son mucho más útiles, desde luego tampoco piensa en facilitadores, juntas, horarios, presentaciones, etc., salvo las que se refieren a los cinco o seis comités, que deberían de funcionar permanentemente, y al propio comité directivo, es decir, no contempla en ningún momento la participación del resto del personal.

Como sea, ambas entrevistas validan absolutamente la 4a. hipótesis de que la compañía no cuenta con los elementos teóricos necesarios para desarrollar dicho proyecto.

X.- PERSPECTIVAS DEL PERSONAL ANTE LA CALIDAD TOTAL, COMPARADAS CON LAS PERSPECTIVAS DE LA DIRECCIÓN.

Nuestra investigación demuestra una incompatibilidad entre las expectativas del personal y la Dirección General, para ésta última el proyecto de Calidad Total más que un objetivo ha resultado un motivo de disgusto e incomodidad, no tiene ningún interés en el proyecto y lo considera como un medio para que otras direcciones opongan resistencia a su autoridad; a pesar de que oficialmente no ha cancelado el proyecto tampoco le da apoyo alguno, de hecho ni siquiera procura estar enterado de si se lleva o no a cabo.

Por el lado del personal se tiene que aclarar que este tampoco tiene grandes expectativas del proyecto de Calidad Total, el conocimiento que tienen de él es un tanto cuanto vago, la difusión que se ha hecho del proyecto es confusa, no se han implementado acciones reales por lo cual tampoco hay un profundo interés entre dichas personas, sin embargo si les ha llegado la publicidad, posters, mensajes en los recibos de sueldo, etc., por lo tanto entienden que es un proyecto que está en marcha, se encuentran pendientes de los siguientes pasos a seguir.

Lo incompatible desde luego, no radica en los objetivos que cada uno de estas entidades tengan acerca del proyecto, dado que ninguno de los dos tiene objetivos al respecto, más bien radican en las expectativas de continuidad de dicho proyecto; mientras la dirección general está dejando que el proyecto muera solo, los empleados esperan curiosos a que se demande su participación.

XI.- ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

El programa de Calidad Total en La Latinoamericana Seguros no marcha hacia ningún lado, como no sea su desaparición paulatina y a corto plazo.

La dirección general nunca apoyó el proyecto y por lo tanto no ha dedicado tiempo ni recursos para que éste se desarrolle eficientemente. Sin anunciarlo oficialmente ha dejado que el comité de calidad y la dirección administrativa hagan lo que crean conveniente, pero sin brindarles ayuda alguna.

La dirección administrativa y el comité de Calidad Total se han encontrado en dos situaciones negativas para el proyecto, por un lado están desalentados por la falta de interés de la dirección lo que los ha llevado a una situación de apatía para con las acciones que tenían planeadas, de hecho están abandonando el campo de batalla poco a poco, aún cuando interiormente, posiblemente se resistan a ello, la dirección general, que tiene el sartén por el mango, que maneja la planeación de la compañía, que destina recursos y apoya o reprueba, gana la batalla, como resulta lógico.

El segundo punto difícil para el comité y la dirección administrativa, que no tiene nada que ver con la actitud que el director general ha asumido para con el proyecto, es que aparentemente, no saben hacia donde ir, no conocen a profundidad la teoría, ni manejan las herramientas de la Calidad Total. Probablemente esté prejuizando a estas personas, pero lo que se pudo averiguar, y sobre todo lo que se ha podido observar confirman lo anterior.

Por lo tanto, podemos considerar que el proyecto ha fracasado, en virtud de que hubo intereses que lo hicieron abortar, ineficiencia en su planeación, falta de coordinación y en general que su implantación fue del todo mal realizada.

XII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal como se afirmó en el marco teórico, la Calidad Total es un proyecto que implica un cambio absoluto de mentalidad, este cambio debe darse en todos los niveles de la empresa, pero desde luego, debe iniciarse en la cabeza, es decir, si la dirección general no está convencida de las bondades de este proyecto o de cualquier otro, simplemente no los va a apoyar, e incluso los va a bloquear lo que los destinará al fracaso, esto es lo que sucedió en La Latinoamericana Seguros, por tanto es indispensable, antes de proseguir con el proyecto, o antes de dejar que muera solo, el detenerse, y acordar entre las partes interesadas la conveniencia y los beneficios que puede traer un proyecto como estos.

La dirección deberá comprar totalmente la idea, pues es indispensable que comprenda que ésta es una acción permanente dentro de la empresa, que sus resultados no se verán a corto plazo, pero que a la larga redundarán en un cambio completo de mentalidad, en un motivo de autorresponsabilización de cada uno de los trabajadores con su trabajo y con su empresa toda, que reformará beneficiosamente el modo de vivir de la compañía y del total de sus integrantes.

También es necesario acordar que el proyecto de Calidad Total no tiene porque interrumpir los planes que la dirección ha trazado para componer los estados de emergencia a corto plazo, si bien, si es indispensable que estos se revisen para que se puedan coordinar con el nuevo proyecto de Calidad Total que es un proyecto a largo plazo, de tal manera que ambos se ayuden, y sobre todo no se estorben ni se perjudiquen entre sí.

Si todo lo anterior no sucede, lo único que queda es abortar total, oficial y absolutamente el proyecto de Calidad Total, pues es absurdo continuar perdiendo el tiempo de pocas o muchas personas, y además utilizar recursos, por mínimos que estos sean, en un proyecto que no se desea.

Si acaso se deseara continuar por pleno convencimiento de todos los involucrados, de una manera armónica, es sumamente recomendable que se acuda a un experto en la materia o bien será necesario que los responsables del

proyecto se documenten profusamente de todo lo que se refiere a la Calidad Total.

Desde luego se deberá hacer un alto en las acciones que ya se tenían proyectadas para hacer toda una planeación, bien fundamentada teóricamente, y bien organizada en el aspecto práctico, que deberá abarcar recursos materiales, plan de trabajo, programa de actividades, etc., pero que sobre todo involucre a todo el personal de la empresa y no sólo a unos cuantos elegidos; la calidad es un problema de toda la compañía, y todos los que la conforman tienen potencialidades y conocimientos útiles para la empresa, la Calidad Total las retoma y las pone al servicio de la compañía.

Al inicio de este trabajo se afirmó que el objetivo de las empresas que se desenvuelven en el mundo capitalista es la obtención de utilidades, y esto se reafirma inevitablemente; la Calidad Total es un modo de vivir, es una filosofía que no es ajena al capitalismo, surgió de él, la diferencia es que en lugar de tener el enfoque de la explotación irracional de los trabajadores, cambia su visión a la explotación racional y lógica de las aptitudes, conocimientos y potencialidades de los trabajadores y empleados, sin negarles el derecho a mejorar su modo de vivir dentro de la empresa, los toma en cuenta en el entendido de que nadie sabe más de su trabajo que quien lo realiza, y que con un cambio de actitud se puede beneficiar la empresa, el trabajador y la comunidad entera.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA LATINOAMERICANA SEGUROS, S.A

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste marcando el cuadro de su elección. Las respuestas se analizarán en forma conjunta con las de sus compañeros por lo que no es necesario que anote su nombre.

Todo lo que se pregunta está relacionado exclusivamente con su trabajo, y no tiene relación con los asuntos internos de la empresa, este cuestionario se utilizará en labores de investigación de personas relacionadas con la Universidad Autónoma Metropolitana

Edad ___ Sexo ___ Nivel: Funcionario() Jefe o Gerente () Sindicalizado. () Confianza()

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo
1 - Mis jefes reconocen mis esfuerzos cuando hago algo adicional a mis funciones					
2 - En mi departamento nadie coopera					
3 - En mi departamento todos se tienen confianza					
4 - Los jefes desean escuchar mis sugerencias					
5 - Ellos consideran de inmediato mis sugerencias					
6 - Mi jefe aprueba mis esfuerzos para mejorar la calidad de mi trabajo					
7 - Me preocupa por hacer un buen trabajo					
8 - La moral de mi grupo de trabajo es buena					
9 - Considerando todo, creo que este es un buen lugar de trabajo					
10 - Lo que le suceda a la Cia. es importante para mí.					
11 - Yo soy responsable por la calidad de mi trabajo					
12 - Los problemas en mi departamento se resuelven y no se omiten ni ignoran					
13 - Creo que el proyecto de Calidad Total mejorará la forma de hacer las cosas en mi departamento					
14 - Entiendo los conceptos de la Calidad Total					
15 - Cumpliendo cuales son las necesidades de la Calidad Total					
16 - Conozco el plan de trabajo de la Cia. para el proyecto de Calidad Total					
17 - En mi departamento se han implementado medidas relacionadas con la Calidad Total					
18 - Se en que consisten los Círculos de Calidad					
19 - Creo que es mejor trabajar solo que en equipo					
20 - Creo que no es posible formar un buen equipo de trabajo con mis compañeros.					

ANEXO 2

PROYECTO DE CALIDAD TOTAL

PROGRAMA DE TRABAJO

Comité de: CALIDAD TOTAL

Coordinador: Angeles Flores
Participantes: Dolores Gil, Isabel Hernández, Michel Pollak, Víctor E. Resines y Lilia Rosas

Día - Mes - Año
01 MAR 94

OBJETIVOS	Fecha de cumplimiento	
	Programada	Real
PROYECTO DE CALIDAD TOTAL		
I. FUNDAMENTOS DE LA LATINO	22-MAR-94	28-ABR-94
1. Misión de la empresa.		
2. Valores de la empresa.		
OBJETIVOS DE LA LATINO		
1. Objetivos financieros	22-MAR-94	04-MAY-94
2. Plan estratégico. (Planes de trabajo de cada Comité).		
II. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO		
1. Concepto de calidad total.	28-JUN-94	19-JUL-94
2. Metodología de trabajo		
2.1. Estructura del proyecto.	FEB-94	FEB-94
2.2. Aseguramiento de la calidad de los planes de trabajo de los comités.	PERMANENTE	
3. Actividades de apoyo.		
3.1. Cursos de calidad total.	17-NOV-94	
3.2. Campañas de calidad.	P E R I O D I C A	
<u>Diseño</u>	<u>Inicio</u> <u>Término</u>	<u>Inicio</u> <u>Término</u>
. Mensajes anexos al recibo.	26-07-94 09-08-94	15-08-94 06-09-94
. Carteles.	26-07-94	01-08-94
. Slogan	95	
. Decálogo de los empleados.	95	
. Boletín	95	
. Logotipo de calidad total.	14-10-94 25-10-94	
<u>Implementación</u>		
. Mensajes anexos al recibo.	30-08-94 09-12-94	30-08-94
. Carteles.	01-09-94	
. Slogan.	95	
. Decálogo de los empleados	95	
. Boletín	95	
. Logotipo de calidad total.	01-11-94	
3.3. Detección de necesidades del cliente interno.		
. Buzón de comunicación interna	18-10-94 25-10-94	
. Cuestionario.	95	

ANEXO 3

ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA EVALUAR EL ESTADO QUE GUARDA EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA LATINOAMERICANA, SEGUROS, S.A.

Variable nivel dentro de la empresa

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Suma	Media	Nivel
28	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	90	4.5	1
33	3	4	1	3	3	3	4	3	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	5	2	71	3.55	1
8	4	4	4	4	3	5	5	1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	78	3.9	2
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	81	4.05	2
12	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	82	4.1	2
7	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	88	4.4	2
30	4	4	1	1	1	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	4	4	74	3.7	2
31	3	4	1	1	1	2	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.5	2
36	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	5	76	3.8	2
18	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	2	4	4	75	3.75	2
42	3	5	2	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	75	3.75	2
25	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	76	3.8	2
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	86	4.3	2
30	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	79	3.95	2
46	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	89	4.45	3
1	4	2	2	4	2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	88	4.4	3
19	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	2	3	2	70	3.5	3
21	4	2	2	2	3	2	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	1	5	83	4.15	3
45	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	1	4	5	4	84	4.2	3
3	3	4	2	2	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	85	4.25	3
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5	4	77	3.85	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91	4.55	3
46	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4.3	3
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	97	4.85	3
29	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	66	3.3	3
7	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	80	4	3
37	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	80	4	3
43	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	80	4	3
48	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	2	4	5	84	4.2	3
13	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	87	4.35	4
35	4	4	1	1	1	4	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	72	3.6	4
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5	4
11	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	79	3.95	4
16	3	5	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	81	4.05	4
32	3	4	1	3	3	3	4	1	4	5	5	1	5	5	4	4	2	4	4	2	67	3.35	4
34	2	3	1	3	3	3	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	60	3	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	4.95	4
17	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	80	4	4
20	4	4	2	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	79	3.95	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	4.25	4
41	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	76	3.8	4
50	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	86	4.3	4
8	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4.3	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	98	4.9	4
24	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	75	3.75	4
35	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	79	3.95	4
36	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	4	4	78	3.9	4
44	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	93	4.65	4
22	4	2	2	4	3	2	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	75	3.75	4
41	3	5	4	4	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	87	4.35	4
196	199	155	189	179	203	236	192	206	231	234	189	219	226	190	222	190	185	189	213	212	4065	203.25	4
3.92	3.98	3.1	3.78	3.58	4.06	4.72	3.84	4.12	4.62	4.68	3.78	4.38	4.52	3.8	4.44	3.8	3.7	3.78	4.26	4.24	81.3	4.085	4

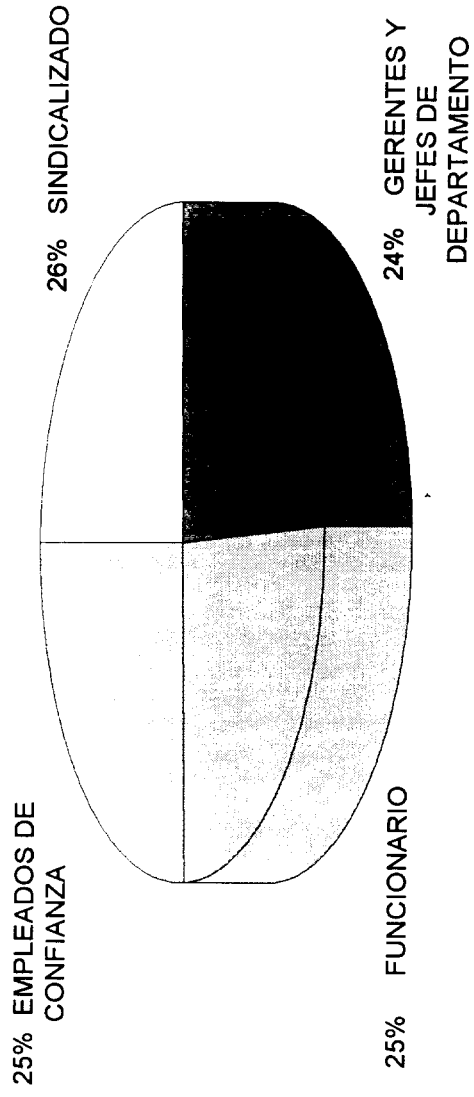
Media Funcionario 4.03

Media Ger-Jefe 3.93

Media Director 4.12

Media capacitacion 4.10

VARIABLE NIVEL DENTRO DE LA EMPRESA



ANEXO 4

ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA EVALUAR EL ESTADO QUE GUARDA EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA LATINOAMERICANA, SEGUROS, S.A.

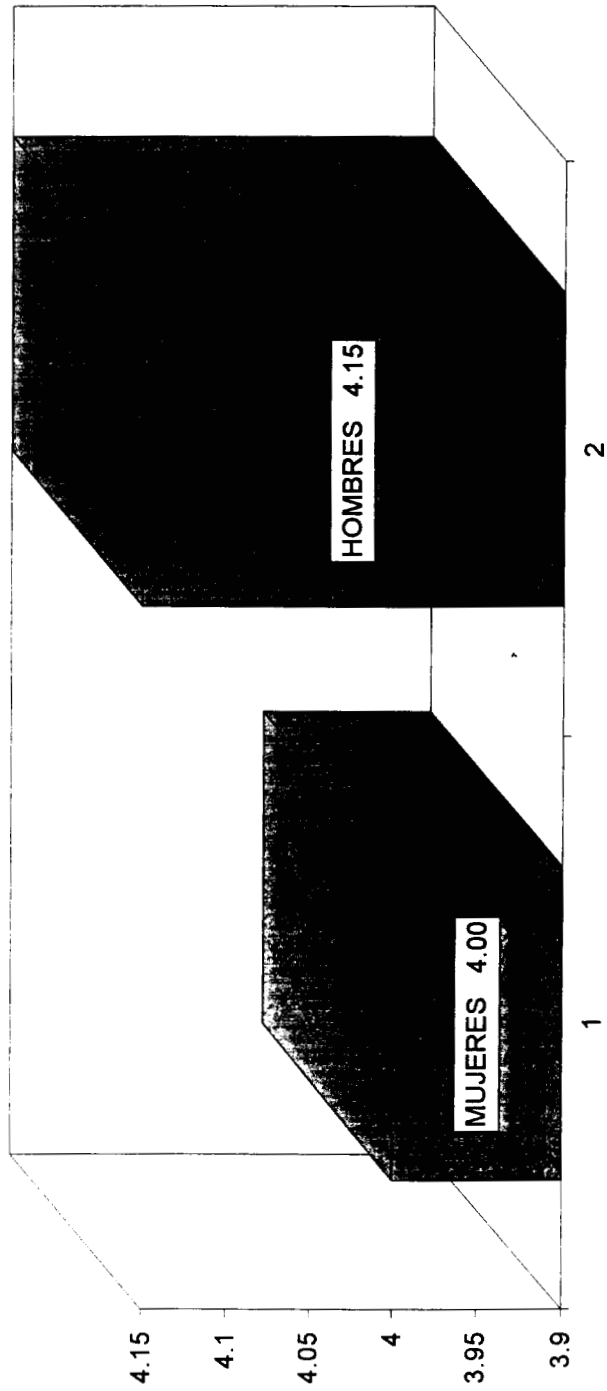
Variable sexo

Supjetitem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Suma	Media	Sexo
1	4	3	2	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	2	4	4	5	4	80	4	1
2	3	4	2	2	3	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5	4	77	3.85	1
3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	91	4.55	1
4	4	4	4	4	3	5	5	1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	78	3.9	1
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	5	81	4.05	1
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	4.95	1
7	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	5	1	4	5	5	5	4	4	5	5	82	4.1	1
8	5	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	87	4.35	1
9	4	5	4	4	4	4	5	4	1	5	2	4	5	5	5	4	4	1	5	4	80	4	1
10	4	4	2	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	79	3.95	1
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	85	4.25	1
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4.05	1
13	4	4	1	1	1	4	5	4	4	4	5	3	3	5	5	4	3	4	4	4	72	3.6	1
14	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	5	5	76	3.8	1
15	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	96	4.8	1
16	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	89	4.45	1
17	3	5	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	76	3.8	1
18	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	2	2	80	4	1
19	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	86	4.3	1
20	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	76	3.8	1
21	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	86	4.3	1
22	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	76	3.8	1
23	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	88	4.4	1
24	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4.4	2
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	98	4.9	2
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	97	4.85	2
27	5	5	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	81	4.05	2
28	4	4	2	4	4	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	2	5	2	4	4	75	3.75	2
29	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	5	83	4.15	2
30	4	2	2	2	3	2	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	1	4	5	4	64	3.2	2
31	4	2	2	4	3	2	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	75	3.75	2
32	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	86	4.3	2
33	4	4	2	2	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	75	3.75	2
34	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	5	4	5	4	86	4.3	2
35	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	79	3.95	2
36	4	5	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	90	4.5	2
37	3	4	1	1	1	2	5	2	4	5	5	4	4	5	5	4	2	2	4	4	66	3.3	2
38	3	4	1	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	4	4	74	3.7	2
39	3	4	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	70	3.5	2
40	2	3	1	3	3	3	3	4	3	5	5	1	5	5	5	4	4	4	4	2	67	3.35	2
41	3	4	1	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	71	3.55	2
42	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1	60	3	2
43	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	78	3.9	2
44	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	79	3.95	2
45	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	87	4.35	2
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	93	4.65	2
47	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	85	4.25	2
48	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	84	4.2	2
49	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	84	4.2	2
50	196	199	155	189	179	203	236	192	206	231	234	189	219	226	222	190	185	189	213	212	4065	203.25	2
Media	3.98	3.98	3.1	3.78	3.58	4.06	4.72	3.84	4.12	4.62	4.68	3.78	4.38	4.52	4.44	3.8	3.7	3.78	4.26	4.24	81.3	4.065	2

Media hombres
4.15

Media mujeres
4.00

VARIABLE SEXO



ANEXO 6

ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA EVALUAR EL ESTADO QUE GUARDA EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA LATINOAMERICANA, SEGUROS, S.A.

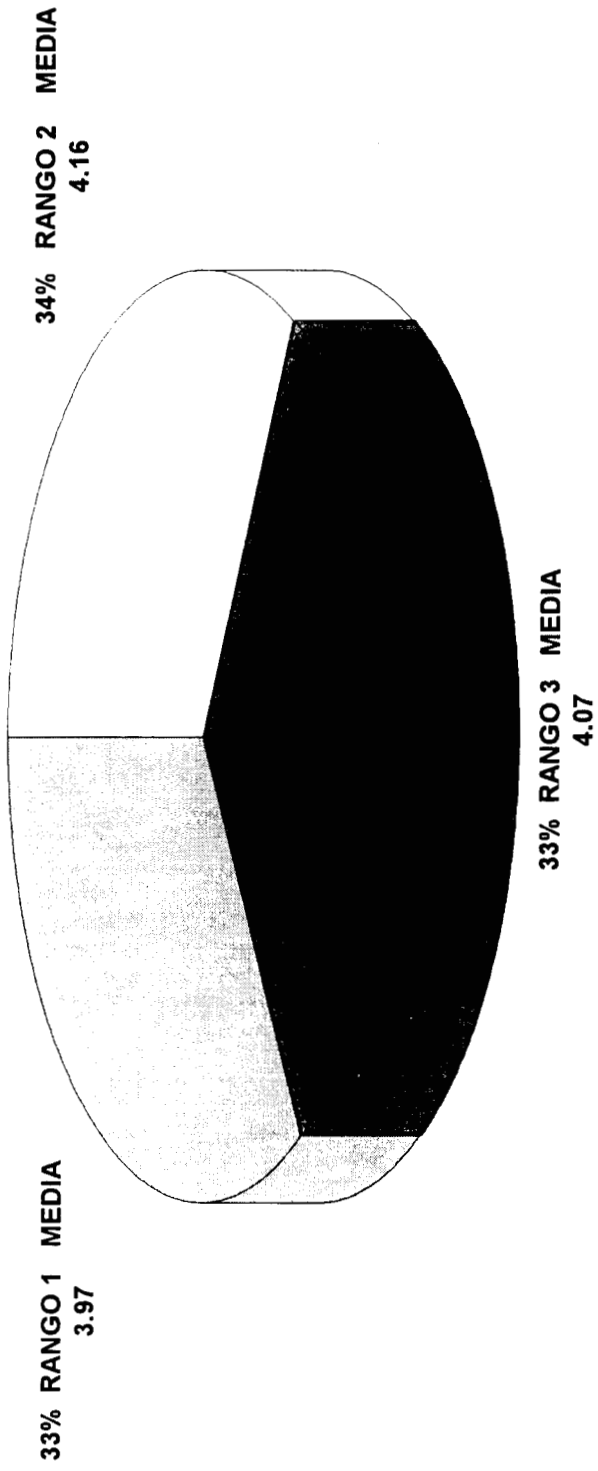
Sujeto/Item	Variable edad																			Suma	Media	Edad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				20
8	4	4	4	4	3	5	5	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	78	3.9	1
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	81	4.05	1
12	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	4	4	5	5	82	4.1	1
13	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	87	4.35	1
35	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	72	3.6	1
39	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	89	4.45	1
48	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	88	4.4	1
1	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	3	3	2	70	3.5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5	1
7	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	88	4.4	1
11	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	79	3.95	1
18	3	5	2	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	81	4.05	1
19	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4	1	5	83	4.15	1
21	4	2	2	2	3	2	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	1	4	5	4	64	3.2	1
24	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	90	4.5	1
30	4	5	1	1	1	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	74	3.7	1
31	3	4	1	1	1	2	5	2	5	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	70	3.5	1
32	4	4	1	3	3	3	4	1	4	5	1	5	5	5	4	4	2	4	4	2	67	3.35	1
34	2	3	1	3	3	3	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	1	60	3	1
45	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	85	4.25	1
3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5	4	77	3.85	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91	4.55	2
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	4.95	2
17	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	80	4	2
23	4	4	2	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	79	3.95	2
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	85	4.25	2
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4.05	2
36	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	5	5	76	3.8	2
46	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	88	4.3	2
47	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	76	3.8	2
50	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	86	4.3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	86	4.3	2
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	98	4.9	2
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	97	4.85	2
18	4	4	2	4	4	4	4	5	1	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	75	3.75	2
24	4	4	2	2	2	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	2	5	4	5	4	75	3.75	2
25	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	79	3.95	2
29	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	66	3.3	2
34	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4	78	3.9	2
36	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	93	4.65	2
44	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	2	4	4	5	4	80	4	3
2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	75	3.75	3
37	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	86	4.3	3
42	3	5	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	96	4.8	3
43	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	78	3.8	3
22	4	2	2	4	3	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2	2	80	4	3
33	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3.75	3
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	86	4.3	3
41	3	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	79	3.95	3
49	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	87	4.35	3
Suma	196	189	155	189	179	203	246	192	206	231	189	219	226	222	190	185	189	213	189	212	4065	203.25	3
Media	3.92	3.96	3.1	3.78	3.58	4.06	4.72	3.84	4.12	4.62	4.68	4.38	4.52	4.44	3.8	3.7	3.78	4.26	3.78	4.24	81.3	4.065	3

Media
20-30 años
3.97

Media
31-40 años
4.16

Media
41-50 años
4.07

VARIABLE EDAD



ANEXO 7

ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA EVALUAR EL ESTADO QUE GUARDA EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA LATINOAMERICANA, SEGUROS, S.A.

Subcategoría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Media	Sexo	Edad	Nivel
1	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	2	3	2	70	3.5	2	4
2	4	3	2	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	2	4	4	5	4	80	4	1	3
3	3	4	2	2	3	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5	4	385	1	2	2
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	91	4.55	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5	2	2
6	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4.3	2	4
7	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	88	4.4	2	2
8	4	4	4	4	3	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	78	3.9	1	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	5	81	4.05	1	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	4.95	1	2
11	4	4	2	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	79	3.95	2	3
12	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	5	1	4	5	5	5	4	4	4	5	82	4.1	1	3
13	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	87	4.35	1	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	98	4.9	2	2
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	97	4.85	2	2
16	3	5	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	81	4.05	2	3
17	4	5	4	4	4	4	5	4	1	5	2	4	5	5	5	5	4	1	5	4	80	4	1	4
18	4	4	2	4	4	4	5	1	4	4	4	4	5	4	2	2	5	2	4	4	75	3.75	2	2
19	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	5	83	4.15	2	4
20	4	4	2	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	1	4	79	3.95	1	2
21	4	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	5	4	64	3.2	2	4
22	4	2	2	4	3	2	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	75	3.75	2	3
23	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	88	4.3	2	3
24	4	4	2	2	2	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	2	5	4	5	4	75	3.75	2	2
25	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	79	3.95	2	2
26	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	85	4.25	1	2
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4.05	1	2
28	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	90	4.5	2	1
29	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	66	3.3	2	2
30	4	5	1	1	1	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3.7	2	4
31	3	4	1	3	3	3	4	1	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	4	4	70	3.5	2	1
32	3	4	1	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	2	67	3.35	2	1
33	2	3	1	3	3	3	4	3	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	4	4	71	3.55	2	3
34	2	3	1	3	3	3	4	4	3	4	4	1	5	4	4	4	1	4	5	3	60	3	2	1
35	4	4	1	1	1	4	5	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	72	3.6	1	1
36	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	3.8	1	3
37	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96	4.8	1	3
38	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	2	2	4	4	78	3.9	2	2
39	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	89	4.45	1	1
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	79	3.95	2	3
41	3	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	87	4.35	2	3
42	3	5	2	3	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	76	3.8	1	2
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	80	4	1	3
44	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	93	4.65	2	2
45	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	85	4.25	2	4
46	4	5	4	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	86	4.3	1	2
47	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	76	3.8	1	2
48	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	88	4.4	1	1
49	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	84	4.2	2	3
50	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	86	4.3	1	2
Suma	196	199	155	189	179	203	236	192	206	231	234	189	219	226	222	190	185	189	213	212	4065	203.25	1	3
Media	3.92	3.98	3.1	3.78	3.58	4.06	4.72	3.84	4.12	4.62	4.68	3.78	4.38	4.52	4.44	3.8	3.7	3.78	4.26	4.24	81.3	4.065	1	3

BIBLIOGRAFÍA

Ishikawa, Kaoru. ¿Que es el control total de calidad?, La modalidad japonesa. Grupo editorial Norma, Colombia, 1994.

Lyonnet, Patrick. Los métodos de la calidad total, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, Esp., 1989.

Kane, Hitoshi. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Grupo editorial Norma, Colombia, 1990.

Moore, Franklin G. Administración de la producción. Editorial Diana, México, 1987.

Terry, George R. Principios de administración. Cia. Editorial Continental, México, 1978.

Thompson, Philip C. Círculos de calidad, cómo hacer que funcionen, Editorial Norma, Colombia, 1984.

Barra, Ralph. Círculos de calidad en operación, estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades, Editorial McGraw-Hill, México, 1983.

Llano Carlos C. Análisis de la acción directiva. Editorial Limusa, México, 1979.

Grant, Eugene L., Leavenworth, Richard S. Control Estadístico de calidad, Cia Editorial Continental, México, 1993.

Enciclopedia de las ciencias sociales. Hamaker, H. C. Control estadístico de calidad, Pag. 149-154, Page, E. S. Control de Procesos, Pag. 154-156, Editorial Aguilar. Tomo III. España, 1979.

Monraño, Agustín. Administración de la producción. Ed. Trillas, México, 1988.

Curso de Calidad Total. La Latinoamericana Seguros. México, 1994.

Curso de formadores de Círculos de Calidad, Seguros América, México, 1985.

Gitlow, Howard, Gitlow, Shelly. Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming, Grupo Editorial Norma, Colombia