



62
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

**"LA IMPORTANCIA DEL HOMBRE DENTRO
DE LA CALIDAD TOTAL"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

ADOLFO MIGUEL ZINSER CRUZ

ASESOR

LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA IMPORTANCIA

DEL

HOMBRE DENTRO

DE LA

CALIDAD TOTAL

LA IMPORTANCIA DEL HOMBRE DENTRO DE LA CALIDAD TOTAL

INDICE

Dedicatoria	I
Justificación	III
Introducción	V
I. Control total de calidad	1
1. Reseña histórica	1
2. Qué es Control Total de Calidad	6
a) Definiciones de Calidad y Control	6
b) Filosofías de Calidad	14
- Arraigando la Calidad	14
- Un hombre de negocios hablando de calidad	20
- El modelo de calidad japonés	24
- Un pensador japonés habla de calidad	25
3. Elementos que lo integran	28
a) La Dirección	29
- Dirección de Calidad	33
b) Círculos de Calidad	35
- ¿Qué es un círculo de calidad?	35
- Funcionamiento	38
- Ventajas y desventajas	40
4. Una nueva Filosofía	41
a) Definición de calidad	49
b) Proceso de calidad	49
c) Calidad versus productividad	52
d) Costo de calidad	54
5. Calidad en México	55
a) Estados Unidos, hoy	56
b) Japón, Hoy	58
c) El México del futuro	58
d) El Premio Nacional de Calidad	61

II. Métodos Estadísticos	63
1. Diagrama de Pareto	64
2. Diagrama causa-efecto	66
3. Estratificación	67
4. Diagramas de dispersión	67
5. Histogramas	68
6. Gráficas de control	69
7. Diagramas de flujo	69
8. Brainstorming	70
III. Servicio de calidad	71
1. ¿Qué es Servicio ?	72
- Características del servicio	76
2. El precio del servicio	77
- Importancia del servicio	79
3. Un método de medición del servicio	81
4. Empleados de 1era. línea	83
5. Lealtad para con el cliente	89
6. Mitos y realidades del servicio	91
a) Mitos del servicio	91
b) Verdades del servicio	92
IV. El Cliente	93
1. La razón de ser	94
2. Acercamiento al cliente	95
3. El cliente es lo primero	97
4. Cliente versus ingresos	98
5. Perfil del nuevo cliente	100
V. Liderazgo de calidad	103
1. El papel del líder dentro de un proceso de calidad total	104
a) Definición	104
b) Características	107
2. Liderazgo factor de éxito	109
3. Líderes sin jefatura	110
VI. Ética en los Negocios	112
1. Definición	113
2. La moral del empresario	114
Conclusiones	120
Glosario	122
Bibliografía	126

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mis padres por haberme dado la vida e impulsado a lo largo de estos años de estudio que hoy se ven culminados con el presente trabajo, por haberme enseñado que lo unico que cuenta es el terminar lo que uno empieza, por haber creído en mí y por haberme apoyado para lograrlo.

A Damahariz por creer en mí y por estar a mi lado.

Quiero aprovechar este espacio, también, para agradecer en primer lugar a la Universidad por haberme abierto sus puertas, así como al Lic. José Antonio Fernández Arena por dirigir el presente trabajo.

JUSTIFICACION

JUSTIFICACION

A todo trabajo, ensayo, investigación, libro o sea lo que fuere antecede un origen o una razón por la cual se decidió emprenderlo, y estas páginas no han de ser la excepción, es por ello que el autor, de este trabajo, desea dar a conocer las circunstancias que lo motivaron a escribirlas, para que el lector tenga una mejor comprensión de las mismas.

Las siguientes líneas abordarán tres puntos, el porque del trabajo, el alcance del mismo y una justificación a cada una de los capítulos del mismo.

EL PORQUE

La realización de este trabajo nace : en primer lugar del hecho de que al término de los primeros estudios profesionales que se realizan (entiéndase Licenciatura), el único fruto tangible de todos esos años de estudio es un pequeño libro que se llama " *TESIS* ", en el cual el estudiante y futuro profesionista puede discernir acerca de un tema de su interés, exponer sus ideas, así como profundizar en él mismo.

El título de la presente tesis "*La importancia del hombre dentro de la calidad total*" obedece principalmente a la experiencia profesional del autor, pues éste siempre se ha desarrollado en el sector de los servicios en el cual el hombre juega un papel importantísimo y de mucha relevancia. Por otro lado, ante la globalización de la economía y la creación de bloques económicos, tan sólo queda un camino, el camino de calidad y el de cero errores.

Es deseo del autor de contribuir de una manera modesta, con estas páginas a lograr interesar al lector en un tema tan vasto como lo es éste, así mismo se desea que sea un trabajo provechoso para el desarrollo profesional del postulante.

ALCANCE

Sí bien puede pensarse que el índice a desarrollar es ambicioso, estas líneas pretenden demostrar lo contrario. Se presentan una gran gama de temas, todos interrelacionados, y que persiguen un fin común, la eficacia de una empresa u organización.

Este trabajo destacará, principalmente, la importancia que tiene el cliente y la necesidad de proporcionar un servicio digno de ser ofrecido, preparando para tal

fin a los miembros de una organización, enseñándoles una filosofía que influya sobre la manera de ver las cosas y destaque la importancia de tomarlos en cuenta, ya que cuando esto sucede los resultados son mejores, sin importar el giro de la empresa y por otro lado son éstos quiénes hacen posible la calidad.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Cosas van, cosas vienen. El mundo se mueve y con ese movimiento cambia, hoy no es lo mismo que ayer, ni será lo mismo que mañana. Técnicas, herramientas y filosofías son desarrolladas por el hombre, con el fin de facilitar su efímera estancia en este mundo. El avance tecnológico del cual estamos siendo testigos no puede tomarse a la ligera, la deshumanización, la pérdida de la capacidad de asombro y la búsqueda irracional de utilidades, son elementos de todos los días, y pareciera que es la nueva ideología del ser que domina este planeta.

Una de las definiciones de Administración dicta que es : "*El maximizar beneficios, minimizando los recursos* ", sí bien, es ésto algo deseable, no es lo único por lo que se abren empresas o se trabaja; el afán de lucro esta cambiando al mundo, entendiendo a éste como la búsqueda inescrupulosa de utilidades, sin importar el precio que haya que pagarse. El lucro es muy diferente de la creación de riqueza, ésta debe de ser entendida como la acumulación no sólo de bienes materiales, sino de valores, tanto sociales como culturales.

Las empresas son el núcleo de las economías, son células productivas de las sociedades, por lo tanto es necesario eficientar los procesos productivos que se desarrollan en las mismas, por ello es también, necesario el encontrar la forma de integrar todos y cada uno de los elementos que las conforman, así mismo, es reto de los nuevos administradores el responder a esta nueva interrogante, de tal forma, de que cada uno de los elementos participantes se dirijan hacia un objetivo en común, el cumplimiento de la misión y que a la vez sirva para engrandecerlos y fortalecer a la organización.

La panacea a todas las cuestiones arriba planteadas, parece ser el control total de calidad, una nueva manera de comprender a la empresa, sus recursos y objetivos, que ha dado excelentes resultados en el Japón, llevándolos a la cima del mundo comercial, y que se está estableciendo en los Estados Unidos, como la nueva religión de los negocios. Sin embargo, ¿Será ésta nueva filosofía compatible con la ideocracia mexicana y ofrecerá una alternativa para hacer frente a los nuevos retos que se vislumbran ante la puesta en marcha del tratado de libre comercio, ó simplemente será un sueño inalcanzable como otros tantos?, ese es el objetivo de este trabajo.

El control total de calidad es relacionado, fundamentalmente, con el sector productivo, siendo olvidado el sector terciario de la economía, es por ello que es deseo del autor darle este enfoque y demostrar su compatibilidad con el mismo, así como resaltar la importancia del hombre dentro de este proceso. Hay que recordar, como ya fué mencionado en la justificación de la presente tesis, que los servicios, en las naciones del primer mundo son quienes ocupan a la

mayor parte de la población económicamente activa; quizás, debido al alto grado de sistematización que se presenta en estas economías, más eso deberá ser analizado en un trabajo posterior.

Son seis los capítulos que integran el presente trabajo. Los dos primeros, de hecho son uno, sin embargo se han dividido con el objeto de resaltar la importancia de cada uno de ellos.

El capítulo primero en el cual se trata el tema de la calidad total, se comentarán las principales teorías existente y se hará un breve análisis de lo que sucede en México. El segundo capítulo, "*Métodos Estadísticos*", tratará sobre la aplicación de éstos dentro del proceso de calidad total.

El tercero y cuarto punto hablarán acerca del servicio y el cliente respectivamente, dos factores esenciales dentro del proceso de calidad. Destacando la importancia de ambos y de como orientarlos hacia la calidad total.

El quinto punto tocará el tema del liderazgo, el cual es tan importante como el de la calidad. Se explicará como los líderes son el factor de cambio de la mayor parte de las empresas y de como su trascendencia va más allá de su entorno empresarial, así mismo, será comentada la necesidad de que todos los integrantes de los entes económicos desarrollen esta habilidad.

El último punto a desarrollar será el de la "*Ética en los Negocios*", la cual es indispensable para proporcionar un servicio de calidad; este capítulo es una invitación a reflexionar acerca de la conveniencia de llevarla practicarla.

Finalmente se integrará todo lo expuesto a fin de concluir y proporcionar los últimos puntos de vista al respecto de este tema.

Enero 1994.

I CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Dos canteros estaban picando unos bloques de granito. Un visitante les preguntó lo que hacían :

El primer cantero, de aspecto desagradable, protestó :

" Estoy cortando esta maldita piedra en bloques "

El segundo replicó :

Estoy en este equipo que construye la catedral "

**Jan Carlzon
Expresidente de SAS**

I CONTROL TOTAL DE CALIDAD

1. RESEÑA HISTORICA.

Antes de realizar el estudio de cualquier tema, es necesario conocer sus antecedentes; quién lo creó y qué circunstancias lo hicieron posible.

La calidad siempre ha existido ¿Quién puede negarlo?, cuán común es escuchar a los abuelos o a la gente mayor hablar diciendo: " ¡ En mis tiempos todo era mejor, uno se aburría de las cosas y mejor las regalabas, antes que terminártelas ! ". Pareciera como si la calidad hubiera caído en desuso, sin embargo a mediados de la última centuria del presente milenio, un hombre le dió un nuevo enfoque, resucitándola y poniéndola en boca de todo el mundo, ese hombre es William Edwards Deming.

El padre de la Calidad Total

Al iniciarse el presente siglo, cuando aún los viajes a la luna seguían siendo fantasías que sólo podían ser leídas en las novelas de Julio Verne y H.G. Wells, nació el hombre que habría de ser llamado el padre de la calidad, William Edwards Deming, hijo de William Albert Deming y de Pluma Irene Edwards; su padre recibió instrucción en derecho, mientras que su progenitora estudió música; de su padre heredó la inclinación por la erudición, mientras que de su mamá el amor por la composición, dos elementos fundamentales para la postulación y desarrollo de la nueva filosofía de la calidad.

Los primeros años de vida los paso en un *homestead* (hacienda adjudicada por el gobierno) de Wyoming, para trasladarse en los años diez a Sioux City, Iowa, en donde su padre tenía un plan de negocios con un abogado. La infancia de Deming estuvo marcada por la dificultades económicas que vivió la familia durante esa época, esta primera etapa de su vida la paso en estrecho contacto con el salvaje oeste.

Joven aficionado a la pesca y al camping, siempre dispuesto a conseguir pescado para la comida, según apunta su hermano Robert; Edwards, como le llamaban en su casa para diferenciarle de su padre, no fue aficionado a las fiestas, ni a corretear a las niñas, aunque si asistía a los bailes.

La Universidad de Wyoming le abre sus puertas en el año de 1917, arribando con varios días de antelación para buscar un trabajo; siempre caracterizó por ser sumamente trabajador. Después de graduarse en 1921 decidió quedarse un año más para tomar algunos cursos adicionales de matemáticas e impartir clases a ingenieros. Al año siguiente enseñó física en la Universidad de Minas de

Colorado, en donde estudió una maestría en física y matemáticas, ahí mismo cortejo a Agnes Belle, con quién contrajo nupcias ese mismo año; adoptando a una niña, Dorothy.

En 1924 un profesor lo animó a continuar sus estudios en la Universidad de Yale, en la cual obtuvo el grado de doctor en física.

En los veranos trabaja en la compañía que hiciera famosa Elton Nayo, celebre profesor de Harvard, por sus estudios sobre la relación entre las condiciones laborales y la productividad, la Western Electric de Chicago.

En 1927 rechaza varias ofertas de trabajo para unirse a la burocracia estadounidense en el departamento de Agricultura, específicamente en el laboratorio de fijación de nitrógeno.

Para 1930 fallece su primer esposa, Agnes. Contrayendo segundas nupcias dos años más tarde con la matemática Lola Shupe, con quién publica varios trabajos en forma conjunta. De este segundo matrimonio nacen dos hijas : Diana, en 1934 y Linda en 1942.

Trabajando en el departamento de Agricultura le es presentado Walter A. Shewhart, experto en estadística quién trabajaba en la Bell Telephone Laboratories de Nueva York; académico de voz suave y gentil y de mente aguda, había desarrollado técnicas para llevar los procesos industriales, bautizándolas con el nombre de "control estadístico". Shewhart había definido los límites de la variación aleatoria en cualquier aspecto de la tarea de un trabajador, fijando límites aceptables, de modo que pudieran detectarse los puntos que estuvieran fuera de los límites y estudiarse las causas.

A lo largo de los años siguientes Deming viajó constantemente a Nueva York para estudiar las teorías de Shewhart, las cuales se convertirían en la base de su propio trabajo. Deming estudió, también, con Ronald Fisher, profesor británico, de estadística.

En el año de 1942, en plena Segunda Guerra Mundial, W. Allen Wallis, profesor de la Universidad de Stanford solicitó sus servicios al Dr. Deming, dirigiéndole una carta en la cual le preguntaba, si existía alguna forma en que Stanford contribuirá con el esfuerzo de la Guerra. Deming respondió de manera inmediata con una carta de cuatro páginas, en las cuales exponía los métodos de control estadístico desarrollados por Shewhart, años atrás. Wallis recibió la respuesta con entusiasmo.

En julio de 1941 Deming junto y con otros ejecutivos de importantes corporaciones estadounidenses habían impartido el primer curso de métodos estadísticos, con una duración de diez días. Ellos y otros se unieron en una

cruzada cuyo objetivo era dar a conocer los nuevos métodos estadísticos, llevándolos por toda la unión americana, los seminarios fueron dictados a 31,000 estudiantes, dentro de los cuales se encontraban personas que abastecían al gobierno. El afán por mejorar la calidad lo llevó a la creación de la Sociedad Americana de Control de Calidad; de la cual el Dr. Deming es socio fundador, siendo galardonado por la antes citada sociedad con la medalla Shewart, años más tarde.

Deming dice adiós a la burocracia en el año de 1946, para dedicarse a la asesoría en estadística en forma particular. En los años de la posguerra sus servicios son solicitados en el extranjero, de tal suerte que en el mismo año visita dos veces Grecia y al año siguiente la India y el Japón, donde es invitado a unirse al equipo que realizaría el censo de 1951.

La euforia de la guerra y la necesidad de producir en gran escala, hacen de estas herramientas un éxito total. Sin embargo una vez concluida la contienda, se olvidan rápidamente las enseñanzas del Dr. Deming, debido a los tiempos de bonanza que comienza a vivir la economía estadounidense. La calidad cayó en desuso, cediendo el terreno ganado a la producción, es decir, el volumen pasa a ser el factor determinante es los procesos de transformación; el control de calidad se convirtió en el último paso del proceso, olvidando que la calidad se hace en cada etapa. A pesar de los defectos existentes y del reproceso, las compañías seguían obteniendo utilidades.

El patriarca de la calidad ve con sorpresa, como los métodos estadísticos propuestos por él comienzan a ser olvidados, surgiéndole inquietudes por saber que lo había ocasionado. No tendrá que esperar mucho tiempo para encontrar la respuesta a sus preguntas y ponerlas en práctica.

En los dos años siguientes al terminó de la guerra, es reclutado por las fuerzas aliadas encargadas de realizar la reconstrucción del país del sol naciente, con objeto de realizar el censo en dicho Imperio.

Deming pisa por primera vez la tierra nipona en el año de 1947, encontrando un país completamente devastado por el holocausto más horrendo del que tenga memoria la humanidad. Al llegar al Japón busca relacionarse con la nueva cultura que tiene ante sus ojos, departiendo y compartiendo con ellos, los conocimientos adquiridos en los años de estudio al lado Shewart en Nueva York.

En esta ocasión el Dr. Deming, enseñará junto y con las Técnicas descubiertas por Shewart, una nueva filosofía basada en catorce puntos, siete enfermedades y lo que él insiste en llamar obstáculo (los cuales serán tratados en el punto 2).

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), a través de su director ejecutivo, Kenichi Koyanagi, pide al Dr. Deming que dicte algunas

conferencias a los gerentes de producción e ingenieros japoneses, sobre los métodos de control de calidad, a lo cual, él responde que lo haría con gusto. Y es así, que en ese mismo año viaja a Tokio, con el objeto de comenzar los cursos solicitados.

Tres días después de su llegada a la ciudad de Tokio, el 19 de junio de 1950, ante un público de 500 personas el padre de la calidad inicia la primera de las doce conferencias programadas. Fue tal éxito de estas conferencias que la gente difícilmente cabía de pie en los auditorios, incluso hubo que devolver, en ocasiones, a personas. Las pláticas del Dr. Deming fueron programadas en algunos lugares muy apretados, de tal suerte que todo el mundo pudiera iniciarse en la filosofía naciente de este pensador americano. Sin embargo al momento de estar dando su primer conversación, le vino el recuerdo de lo acontecido en su país natal, por lo que pensó que no se estaba dirigiendo al público indicado, tenía miedo que se repitiera la experiencia estadounidense en el Japón, motivo por el cual hizo arreglos con la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses para entrevistarse con el Keidan-ren, una asociación de los principales ejecutivos del imperio del sol naciente. La reunión complació a los empresarios nipones quienes invitaron a Deming a una nueva reunión. Este sugería a los empresarios fabricar un producto que tuviera un mercado por muchos años, un bien que satisficiera ampliamente a los clientes, a efecto de mantenerse en el negocio; lo cual era imperativo para el Japón, pues recuerdese que este país importa la gran mayoría de la materias primas y alimentos que consume.

El creador de la calidad contribuyo a cambiar el modo de pensar de occidente hacia con oriente, en tanto que se tenía la idea de que los productos japoneses eran de mala calidad.

Cada centavo que le fue pagado a este hombre, en un gesto desinteresado, según apunta Mary Walton lo donó para que todos pudieran beneficiarse de sus ideas y aplicarlas en sus procesos productivos.

Como un tributo a las enseñanzas del Dr. Deming es establecido el premio Deming, en 1951, el cual consiste en una medalla de plata que lleva el rostro del famoso doctor, teniendo por objetivo el de premiar a aquellas personas que se destaquen por sus conocimientos estadísticos y aquellas empresas que tengan logros como consecuencia de la aplicación de la estadística en su operación.

En Estados Unidos, el Dr. Deming es olvidado, mientras que en Japón su obra es apreciada y reconocida. Sus enseñanzas contribuyen al mejoramiento de la productividad en la industria nipona.

Con la recesión americana de finales de la década de los 70's, ocasionada por la crisis petrolera, y el fortalecimiento de la economía japonesa, comienzan los cuestionamientos acerca del porqué del éxito nipón y del debilitamiento

estadounidense. Siguiendo esta línea, la reportera, Clare Crawford-Mason de la cadena de televisión NBC, decide realizar un programa al respecto, el cual se tituló "Si el Japón puede ... Porqué nosotros no?". Dando a conocer la obra del Dr. Deming, a sus compatriotas. En dicho documental habló el antes citado doctor, acerca del trabajo realizado en la tierra de los Samurai e invitó a sus compatriotas a unirse a dicho esfuerzo.

A partir de esa fecha, el control total de calidad ha sido mirado con buenos ojos en el mundo occidental y de una u otra manera se está tratando de adaptarlo a la cultura de otras naciones.

2. QUE ES CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Existen muchas definiciones al respecto. De hecho cada uno de los autores de calidad le da su propia interpretación, ninguna de ella es mejor que otra, sino que se ve desde un punto de vista diferente.

Hablar de calidad implica compromiso y deseo de hacer bien las cosas, de buscar dar ese toque, esa distinción, es decir, hacer la diferencia entre un producto y otro.

a) Definiciones de Calidad y Control

Antes de adentrarse en definiciones técnicas y específicas, es conveniente analizar el origen del vocablo "calidad".

***Calidad:** "Proviene del latín *qualitas* que significa conjunto de cualidades de una persona o cosa, es decir, el carácter, la índole, la importancia, la calificación".¹*

En estas primeras líneas es necesario hacer una diferencia entre lo que se entiende por calidad y cualidad, esta última es un atributo de la persona, mientras que la calidad es la exaltación de la misma, pues se integra de la totalidad de atributos de un elemento determinado.

Por su parte la Real Academia Española explica que:

***Calidad:** "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". Agrega: "En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia".²*

Dicha definición es una conceptualización que se fundamenta en el sentido estricto de la raíz del término estudiado, sin embargo, el enfoque a tratar en esta

¹ INTEGRAL HACIA LA CALIDAD

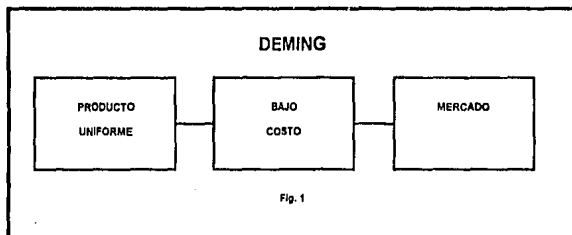
² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, "DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA" Decimonoventa edición, Madrid 1970, Tomo I

obra es el que se utiliza dentro de un marco administrativo-empresarial, por tanto es necesario hacer referencia a los autores que han escrito al respecto.

Dentro de los pensadores más conocidos de esta filosofía se encuentran : el Dr. Deming de quién se ha hablado en el punto anterior; el Dr. Juran - ambos estadounidenses - que contribuyeron con sus ideas al desarrollo del concepto de "calidad total" en el Japón, tal y como se le conoce hoy; el Dr. Taguchi y el Dr. Ishikawa, discípulos de los antes citados y Philip Crosby, hombre de negocios del vecino país del norte.

A continuación se presentarán las definiciones que cada uno de ellos dan al término calidad :

Deming : " Es el grado predecible de uniformidad y funcionalidad de un producto o servicio que a bajo costo satisface al mercado ". (Ver figura 1)³



Juran : " Adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá ".(Ver figura 2)⁴

Ishikawa : " Seguir las características de la calidad ".⁵

Taguchi : " La calidad es la pérdida mínima propasada por un producto después de ser embarcado. Un artículo con calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causa poca o ninguna pérdida por efectos colaterales, incluyendo el costo de utilidad ".⁶

Crosby : " Calidad es cumplir con los requisitos del cliente ".⁷

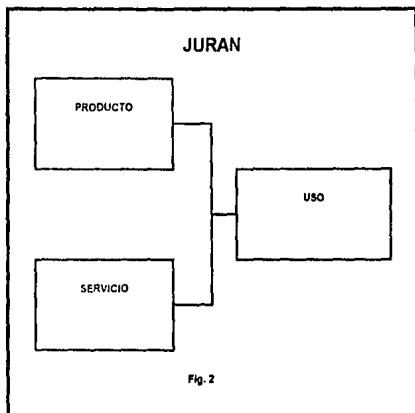
³ INTEGRA, HACIA LA CALIDAD*

⁴ INTEGRA, HACIA LA CALIDAD*

⁵ SHUSTER David, "Teaming for quality Improvement, a processus for inovation and concensus", ed. Pentice Hall, USA 1990, p 9

⁶ op. cit. 9

⁷ op. cit. 9



David Shuster, quién ha estudiado a estos autores, ha hecho su contribución definiendo la calidad de tal forma que, como él indica, queda integrado el único elemento no era considerado por parte de estos pensadores : el individuo. De igual forma ha sintetizado el pensamiento de cada uno de ellos de manera gráfica (ver figura 3), incluyendo su propia definición.

Shuster : " Es la búsqueda implacable del individuo por el mejoramiento continuo ".⁸

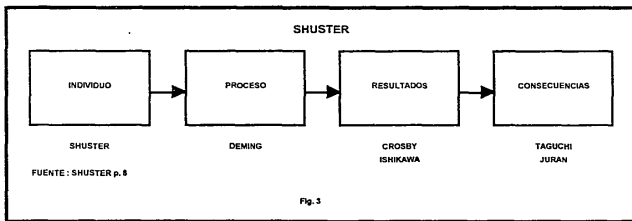
En el punto 4, se retomarán estas ideas para conformar lo que a juicio del autor es la calidad total, y en el punto 5 será analizada su compatibilidad con la administración mexicana

Una vez definida la calidad, toca el turno al concepto de control, para así, formar una sóla definición.

Control es un anglicismo aceptado en Español, que hace referencia a la acción de supervisar o regular un proceso. También el control es considerado una de las 4 etapas del " Proceso Administrativo ", y dentro de éste juega el rol de retroalimentador (figuras 4 y 5) y verificador de que los planes establecidos en la organización marchen de acuerdo a lo programado y, en caso de no hacerlo, implantar las correcciones necesarias para encauzarlas por el camino deseado.

⁸ SHUSTER David, "Teaming for quality improvement, a process for innovation and consensus", ed. Pentice Hall, USA 1990, p. 10

DEFINICION DE CALIDAD DE SHUSTER



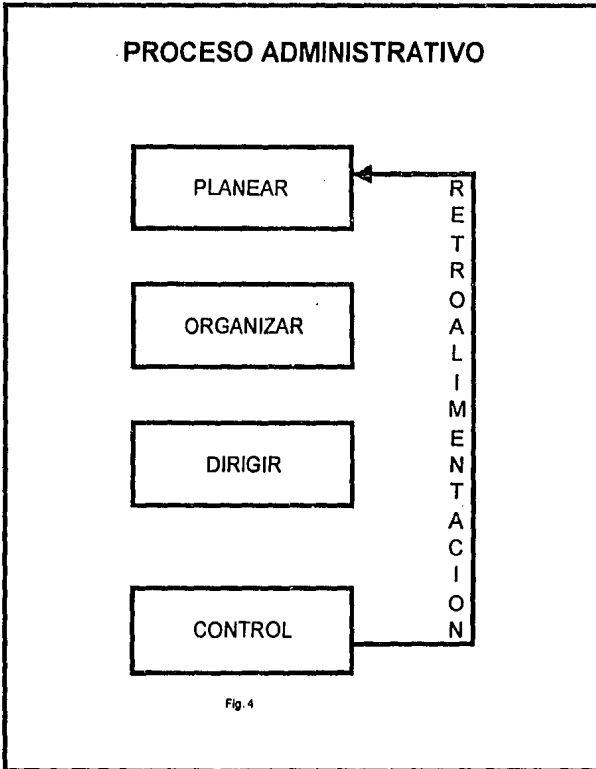
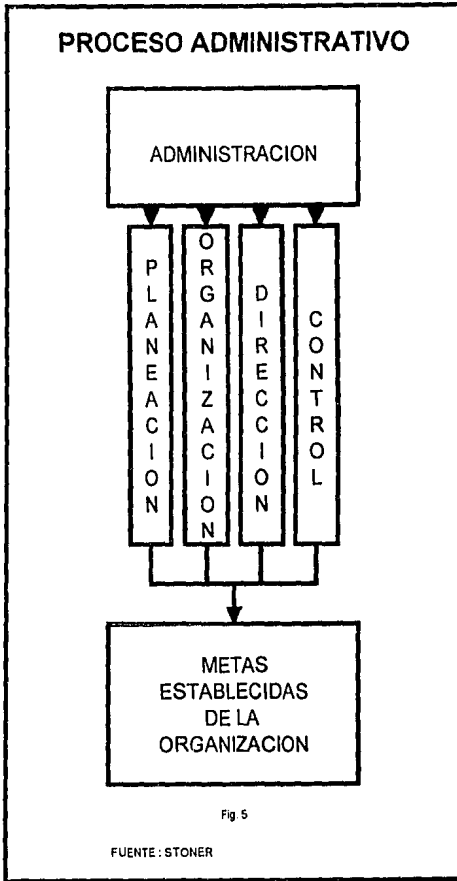


Fig. 4



Mucho se ha escrito y discutido acerca de este tema, por ello, en la presente obra tan sólo serán citadas algunas concepciones, con el objeto de lograr una mejor comprensión del término de "control total de calidad".

Habiendo ubicado al control como la última etapa del "Proceso Administrativo", tan sólo resta definirlo y para ello serán transcritas las ideas de: Harold Koontz y Heinz Wehrlich, del Ing. Jorge Mejía, de Robert Mockler y de Agustín Reyes Ponce. Pero antes de ello veamos que dice el diccionario de la Real Academia Española:

Real Academia Española : " *Inspección, fiscalización, intervención. Dominio, mando, preponderancia* ".⁹

Koontz-Wehrlich : " *Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos* ".¹⁰

Mejía : " *Ejercer autoridad sobre algo y regular* ".¹¹

Mockler : " *Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales* ".¹²

Reyes Ponce : " *Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes* ".¹³

De estas definiciones puede notarse que si bien, no todas expresan lo mismo, si coinciden en algunos puntos, tales como:

- Inspección
- Medición
- Comparación
- Rediseño

⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, "DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA" Decimonovena edición, Madrid 1970, Tomo II

¹⁰ KOONTZ HAROLD-WEHRICH HEINZ, "Administración" 9a edición, 3era en Español, ed McGrawhill.

¹¹ MEJIA JORGE "Apuntes Curso - Control Estadístico del Proceso"

¹² Citado por STONER JAMES-WANKEL CHARLES, "Administración", 3era edición, 2a en Español p 657 Ed. Pentice Hall.

¹³ REYES PONCE AGUSTIN, "Administración de empresas. Teoría y Práctica" Segunda parte, Ed. Limusa, 24a reimpresión a la 1er. edición, México 1987, p 355.

Analizando de forma separada cada uno de estos elementos, puede señalarse :

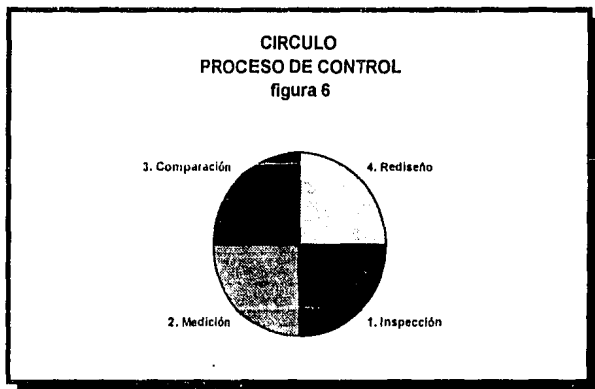
- **Inspección** : Se refiere a realizar una revisión o chequeo de lo que está sucediendo, de como se está dando y porque está pasando.

- **Medición** : Es cuantificar el desempeño de las acciones realizadas, en un lapso de tiempo determinado.

- **Comparación** : Quiere decir, cotejar los resultados obtenidos contra los deseados, de tal forma de que se puedan establecer las discrepancias existentes, si es que las hubiere, o ratificar lo planeado. Es en este punto, en donde se califica el resultado alcanzados.

- **Rediseño** : Este último punto, es donde se realiza la retroalimentación, pues, es en él donde corresponde hacer las correcciones o ajustes necesarios para alcanzar lo planeado.

Cada uno de éstos, se relaciona entre sí, siendo consecuencia el uno del otro, tal y como se puede apreciar en la figura 6.



A manera de definición se propone :

Control : " Es la revisión de datos o procesos, que mide y evalúa los resultados logrados, con el objeto de hacer los cambios necesarios para alcanzar las metas fijadas ".

El control total de calidad se conforma de los dos vocablos antes expuestos, así como de la palabra *total*, ésta no será comentada por la obviedad de la misma, baste tan sólo decir que :

Total : " Es aquello que comprende todo lo de una especie "

Finalmente, conjuntando las explicaciones de los términos en cuestión, el control total de calidad se designará como :

Control total de calidad : " *La regulación a través de la cual se miden los resultados obtenidos por las empresa, comparandolos con los deseos y requerimientos de los clientes, con objeto de lograr la satisfacción del mismo, de manera absoluta* ".

b) Filosofías de Calidad

A continuación se describirán las ideas de Deming, Ishikawa y Crosby.

Arraigando la Calidad

Para Deming, la calidad nació a través de la estadística; su filosofía se origina y fundamenta en ella. Shewhart le enseña las técnicas que lo han de llevar a proponer un método de control y medición para los procesos realizados en las fabricas.

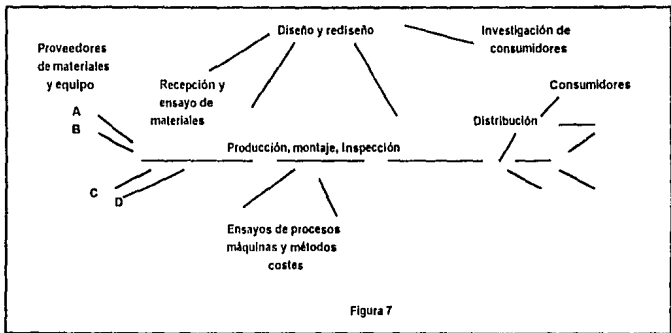
Cuando al término de la 2a. Guerra Mundial es olvidado su método, se cuestiona en el porqué de ello, llegando a la conclusión de que no se había dirigido a las personas indicadas, puesto que, las platicas por él dadas, habian sido dictadas a empleados cuyo grado de ingerencia dentro de la organización era muy limitado, no pudiendo realizarse una institucionalización de sus ideas; siendo por ello que buscó fundamentar las herramientas propuestas y cambiar su auditorio por el de la alta dirección.

Sus pensamientos se agruparon en 14 puntos, a manera de principios gerenciales; en 7 enfermedades que, a su juicio hacen peligrar la existencia de la organización, y en otros a los que llama obstáculos, pues por su naturaleza, no son tan nocivos como los anteriores, pero pueden causar serios trastornos en las empresas

Sí bien la filosofía Deming esta basada en los elementos que se citan en el parrafo anterior no son su única aportación a este nuevo pensamiento. El Dr. Deming ha enfatizado en conceptualizar a las empresas de manera integral, es decir, comprender cada una de sus partes, tomando en cuenta la posición que

desempeñan dentro del sistema, así como su relación con las demás partes. Es importante destacar que si se entiende a la empresa como sistema integral, se comprenderá la interrelación que existe entre los elementos que integran al sistema, creándose un proceso en el cual cada etapa tiene su lugar y su tiempo, en donde se sigue una secuencia lógica. No se puede fabricar algo si no ha sido diseñado y muchísimo menos venderlo.

En la figura 7 puede apreciarse lo que a ojos de Deming es un sistema integral. Este flujograma inicia con la investigación de mercados y culmina con los consumidores finales. La etapa de diseño se da a lo largo de todo el proceso, creando un ambiente de retroalimentación con los demás departamentos, a efecto de fabricar un producto que satisfaga al cliente y al productor.



FUENTE DEMING Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad, p 4

La implantación de un sistema de calidad ocasiona una reacción en cadena, tal y como puede apreciarse en la figura 8, la cual llevará a la organización al éxito empresarial.

Así mismo Deming plantea un ciclo de la calidad (vease figura 9), el cual es una síntesis de la figura 8. Este ciclo fué originalmente planteado por Shewhart y rebautizado por los japoneses como ciclo de calidad Deming.

Según señala el Dr. Deming, este ciclo es un valiosa ayuda para lograr la mejora en cualquier etapa del proceso, también permite detectar causas especiales, las cuales han sido descubiertas a través de los métodos estadísticos. El ciclo Shewhart confirma la idea de retroalimentación del sistema, repitiendo una y otra vez las fases iniciales, después de una evaluación de los resultados.

Los catorce puntos

Las sugerencias que ofrece Deming para salir de la crisis se menciona a continuación, con algunos comentarios al respecto de cada punto.

1.- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio : La necesidad y el deseo de mantenerse en el negocio requieren una planeación a largo plazo, dentro de un marco de innovación, investigación y educación, con vistas a permanecer en el ámbito empresarial. Hay que garantizar la subsistencia de la organización.

2.- Adoptar la nueva filosofía : Para Deming el estilo de gestión americano se encuentra fuera de lugar, haciendo necesario un cambio sustancial en el cual la filosofía por él propuesta, sea el nuevo rector. Hay que decir no al producto deficiente y al servicio hosco.

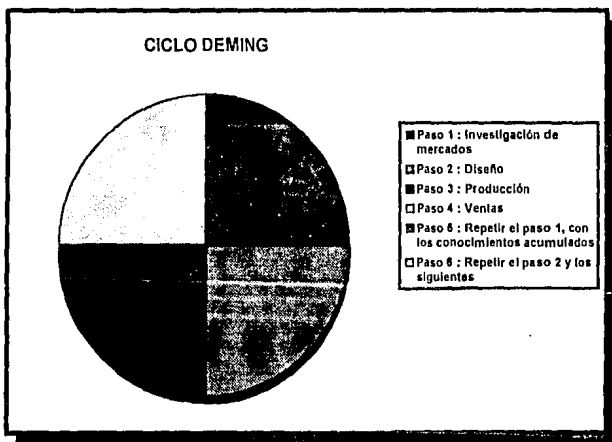


Figura 8

FUENTE : DEMING Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad, p. 67

3.- No depender más de la inspección masiva : La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción . Los reprocesos tan sólo elevan los costos, de igual forma la inspección rutinaria al 100%, la cual equivale al reconocimiento de un proceso ineficiente. Sin embargo la inspección de

pequeñas muestras permite elaborar gráficos de control que ayudan a la planificación de la calidad.

4.- Acabar con la practica de hacer negocios sobre la base del precio.- El objetivo cuando se compran herramientas y otros equipos debería ser minimizar el coste neto por hora o anual de vida, no solamente el precio de hoy, " lo barato puede salir caro ". Tradicionalmente, al hacer cualquier clase de adquisición se toma muy en cuenta, por parte de los compradores las especificaciones solicitadas por los diferentes departamentos, las cuales aún siendo cumplidas no siempre responden a las necesidades de la organización, ocasionando trastornos y pérdidas de tiempo y dinero en la línea de producción por ello se sugiere el comprar a un sólo proveedor, quien deberá estar dispuesto a cumplir los requisitos solicitados y a trabajar de manera conjunta con la organización en la implantación de un método de calidad y en el diseño de los nuevos productos.

La relación a imperar entre comprador y proveedor debe de ser de confianza; al hablar de confianza, se hace referencia a que el comprador tiene la seguridad de que se le está surtiendo lo que solicitó y que por tanto no es necesario revisarlo para comprobarlo, así mismo es aconsejable que se invite al proveedor a presenciar el proceso de fabricación del producto en cuestión, con objeto de que lo conozca y sepa como se produce, de tal suerte que comprenda la utilidad del producto que vende, entendiéndolo el uso que se le va a dar y con ello se esfuerce en satisfacer los requisitos demandados por el cliente.

Es imperante para el comprador aprender a diferenciar entre una compra única y una de suministro continuo, la primera se realiza una sola vez, mientras que la segunda establece una relación que puede durar toda la vida, por lo cual hay que poner especial interés en ella, cuidándola y siendo claros en lo que se pretende y se busca por ambas partes.

5.- Mejorar constantemente y siempre al sistema de producción y servicio.- El compromiso manifestado por la administración de implantar un proceso de calidad se traduce en una mejora continua tomando muy en cuenta al cliente.

6.- Implantar la formación en el trabajo.- Las empresas tienen la obligación de preparar a sus gentes. Normalmente los trabajadores han aprendido sus labores de otros trabajadores que del todo no conocen el trabajo que desempeñan ocasionando que se sigan instrucciones que no se comprenden.

7.- Implantar el liderazgo.- El supervisor más que un jefe debe ser un orientador, un guía (este punto se desarrollará con mayor profundidad en el capítulo V).

8.- Desterrar el temor.- Es vital crear un ambiente de seguridad en el cual el trabajador sienta la confianza para expresarse y pierda el miedo a ser calificado desfavorablemente, truncando con esto su desarrollo dentro de la organización. El miedo a aprender, así como el miedo a pensar en el largo plazo, hay que desecharlos, aún cuando las utilidades a corto plazo se vean afectadas.

9.- Derribar las barreras entre las áreas de staff.- Es intolerable e inadmisibile el que cada departamento de una organización se sienta como un pequeño reino soberano e independiente de todos los demás, debiendo obediencia únicamente al emperador (el director general). El nuevo estilo de gestión exige una visión integral que derive en una actuación conjunta encaminada hacia un mismo objetivo, el cliente.

10.- Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.- Estos carteles más que ayudar confunden al personal, puesto que para él las frases carecen de sentido, si éstos no se les hace sentir que el apoyo de la dirección es real. Hay que recordar que el 80% de los problemas que se suscitan dentro de una organización son ocasionados por el sistema, por tanto no sirve de nada un cartel que diga : " HAZ UN TRABAJO DE CALIDAD ", si el sistema se alimenta de basura. Por otro lado, estas pancartas no van dirigidas hacia el público indicado ó el mensaje es incorrecto. Sería muy diferente si en lugar de acusar a los empleados de ser los causantes de la falta de calidad se les mencionarían los esfuerzos que está realizando la dirección para institucionalizarla en la organización.

11.- Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los directivos.- Estos sólo toman en cuenta números, creando una sensación de angustia en el trabajador si no le es posible alcanzar las metas establecidas por la dirección; este tipo de administración conlleva a pensar en el corto plazo, dejando a un lado la planeación estratégica.

12.- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo.- La dirección debe poner mucho de su parte, a efecto de que los empleados conozcan el trabajo y puedan enorgullecerse de realizarlo. La fuerza laboral tiene que sentirse identificada con los supervisores y con la tarea desempeñada.

13.- Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.- La educación continua da como resultado una actualización lo cual permite a los seres humanos hacer una aportación a la sociedad, pues éstos no sólo necesitan dinero. Por otro lado, las organizaciones no sólo pretenden encontrar gente buena, sino que también pretende contratar gente preparada y educada para hacer frente a los cambios que se presentan.

14.- Actuar para lograr la transformación.- Hay que aplicar los 13 puntos anteriores.

Las 7 enfermedades mortales.

1) Falta de constancia en el propósito.- Hay que olvidar las metas a corto plazo y esforzarse por la mejora continua, que incluye la protección de la inversión a largo plazo.

2) Énfasis en los beneficios a corto plazo.- Los informes anuales normalmente son toda una hazaña idiomática, mezclada con una contabilidad ingeniosa. El deseo de incrementar las utilidades en un periodo de tiempo relativamente pequeño impide pensar en el largo plazo, pues el delineamiento de todos los planes se hace en función de la próxima reunión trimestral.

3) Evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual.- Tradicionalmente en muchas compañías se tiene como política efectuar una evaluación de desempeño en forma periódica (anual), otorgándose los premios en base a la calificación obtenida. En muchas ocasiones los parámetros utilizados no son del todo los adecuados, puesto que solamente se limitan a calificar los resultados, es decir, los méritos realizados, olvidándose del comportamiento. Una mejor forma de calificar sería a través de la variación estándar con la cual se delimitarían los límites superior e inferior, todos los empleados que cayeran dentro de ese rango se haría acreedores al incremento propuesto para dicho puesto. Sin embargo, si alguno de ellos quedará fuera de este rango, se analizaría por separado, ya que significa que está fuera del sistema y por tanto hay que revisarlo por aparte, independientemente de si ésta es hacia arriba o hacia abajo, a efecto de aplicar las correcciones necesarias o hacerlo extensivo a todo el sistema.

4) Movilidad de directivos.- El constante cambio de los ejecutivos de niveles medios en adelante ocasiona una falta de compromiso de los mismos, acentuando el deseo de buscar resultados en el corto plazo.

5) Dirigir una compañía basándose sólo en cifras.- El considerar solamente el aspecto financiero de la organización para la toma de decisiones puede ser letal para la compañía, pues descuidará otros elementos, que también forman parte de ella.

Sólo en Estados Unidos de América :

6) Demasiados costes médicos.

7) Excesivos honorarios a abogados.

Obstáculos.

Sólo por citar algunos :

- Buscar resultado inmediatos.
- La suposición de la automatización, los aparatos y maquinaria nuevos resolverán los problemas y transformarán a la industria.
- Búsqueda de ejemplos.
- Nuestros problemas son diferentes.
- Obsolescencia en las escuelas.
- Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria.
- Culpar a la mano de obra.
- La falacia de cero defectos.

Un hombre de negocios hablando de calidad.

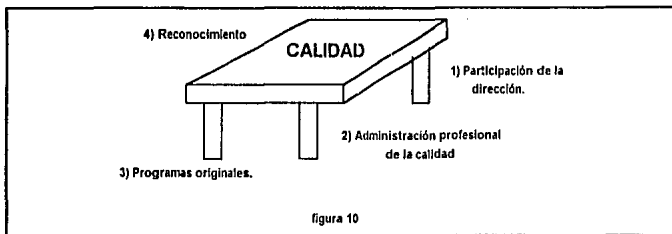
Philip B. Crosby ex-vicepresidente de ITT, actualmente asesor en aspectos de calidad ha discernido ampliamente sobre el tema. Las siguientes líneas darán un esbozo de lo que es su pensamiento con respecto a este sujeto.

Crosby sostiene que la calidad debe de iniciarse junto y con el proceso de producción, de tal forma de que se eviten los posibles defectos antes de ponerlo a disposición del cliente. Antes de comenzar un proceso de mejora de la calidad es necesario tomar en cuenta dos situaciones :

1o. La dirección debe encontrarse convencida, así como todos los demás miembros de la organización de que la calidad es la directriz del negocio.

2o. Definirla en términos que todos puedan comprenderla.

Para asegurar el éxito en la implementación de un proceso de calidad, es indispensable apoyarse en cuatro aspectos (ver figura 10) :



1) Participación de la dirección : La cabeza de la organización debe dar su apoyo, debe de saber que es lo que disgusta entre sus empleados, para que todos tengan una actitud correcta hacia la calidad.

2) Administración profesional de la calidad : Los consultores externos especialmente en estos temas son una buena alternativa para lograr una mejor comprensión de la calidad dentro de la empresa.

3) Programas originales : Hay que olvidar los convencionalismo e implantar sistemas poco comunes que atraigan la atención de los participantes.

4) Reconocimiento : Es vital hacer público los logros alcanzados por los empleados en un tiempo determinado. De tal forma que sean concientes de que su esfuerzo no es en vano y que la dirección se los agradece.

En el párrafo anterior se hace referencia al rompimiento de los convencionalismo, con esto quiere decirse que hay que desterrar de la mente las ideas erróneas acerca del significado correcto de la calidad. Al inicio del segundo punto de este capítulo se dijo que para Crosby la calidad se definía como "*el cumplir con los requerimientos del cliente*", partiendo de esta definición Crosby identifica los cinco supuestos erróneos de la calidad, los cuales son :

1) La calidad es excelencia, lujo, brillo o peso : Cuando esta es "**Cumplir con los requisitos del cliente**".

2) La calidad es intangible : La calidad puede y debe medirse en dinero, a través del costo de calidad (este punto será tratado en el punto 4 de este capítulo).

3) Existe una economía de calidad : Los empresarios piensan que su negocio es diferente y por tanto no compatible con los métodos de calidad, de igual forma piensan que no se puede pagar lo que cuesta, pues consideran muy alta la inversión a realizarse (ver punto 4 de este capítulo).

4) Los obreros tienen la culpa : Es fácil decirlo cuando, solamente, se buscan errores en las áreas de producción, olvidando que la planeación y concepción del producto se llevo a cabo en otro lugar, siendo éstos quienes necesitan atención. No se olvide que los problemas más costosos tienen su origen en los departamentos administrativos.

5) La calidad se origina en el departamento de calidad : Es injusto culpar al departamento de calidad de la falta de la misma dentro de la organización, puesto que los problemas no se originan dentro de él, sino en otras áreas por tanto los problemas deben de ser llamados por su nombre ; problemas de contabilidad, mercadotecnia. La función de este departamento es la

administración de la calidad. El personal asignado a esta función medirá el cumplimiento con los requisitos, reportando los resultados en forma clara y objetiva; su trabajo no es hacer el de los demás, sino supervisar el cumplimiento de las normas de calidad, pues de lo contrario los malos hábitos perdurarán.

Cuadro de madurez

El cuadro de la madurez (ver cuadro 1) es una de las aportaciones que ha hecho Crosby, con objeto de diagnosticar e identificar cual es el grado de desarrollo que tiene una empresa dentro de un proceso de mejoramiento calidad.

El cuadro se encuentra dividido en 5 partes que serán designadas como etapas y en 6 categorías de medición. Si se desea se puede calificar cada una de ellas otorgando una nota máxima de 30 puntos en total, es decir, 5 puntos por categoría.

Las etapas del cuadro de madurez de la administración de la calidad son :

Etapas 1; Incertidumbre : La función del departamento de calidad es la de un policía en busca de errores, deseando encontrar *in fragante* a cada trabajador. la actitud es de " ¿Quién fué? ", en vez de " ¿Qué? ". No existen intenciones por mejorar la calidad.

Etapas 2; Despertar : Se reconoce que la administración de la calidad puede ayudar , sin embargo aún la organización no está dispuesta a invertir tiempo y dinero. La identificación más prematura de algunos problemas empieza por manifestarse apesar de no existir una conciencia profunda, pues tan sólo son considerados los aspectos técnicos. El despertar cobra vida cuando se empieza a motivar.

Etapas 3; Ilustración : Se toma la decisión de seguir adelante, se establecen políticas, se admite de que se originan problemas, se forma el departamento de calidad. Las dificultades son abordadas de manera abierta sin buscar culpables.

Etapas 4; Sabiduría : En esta fase del proceso se presenta la oportunidad de institucionalizar los cambios. El manejo de los asuntos relacionados con la calidad puede delegarse en los subordinados, pudiendo ocasionar un retroceso al tipo de administración " ¿Quién fue? ".

Etapas 5; Certeza : Nosotros sabemos que no tenemos problemas con la calidad.

Otros catorce puntos para el mejoramiento de la calidad nos ofrece Crosby :

CUADRO DE MADUREZ DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD					
Evaluador :	Unidad :				
Categoría de medición	Etaa I Incertidumbre	Etaa II Despertar	Etaa III Ilustración	Etaa IV Sabiduría	Etaa V Certeza
Actitud y comprensión	No entienden a la calidad como una herramienta de dirección. Tienen a culpar al departamento de calidad por los "problemas de calidad".	Reconocen que la administración de calidad puede ser de utilidad pero no están dispuestos a proveer dinero o el tiempo necesario.	Al ir realizando el proceso de mejoramiento de calidad, se aprende más de administración de calidad; se da ayuda y apoyo.	Participación. Se entienden los absolutos de la administración de la calidad. Reconocen su papel personal en dar un énfasis continuo.	Consideran a la administración de la calidad una parte esencial del sistema de la compañía.
Situación organizacional de la calidad	La función de calidad está oculta en los departamentos de ingeniería o producción. La inspección probablemente no forma parte de la organización. Énfasis en la evaluación y selección.	Se nombra un encargado de calidad más energético, pero él en sí es principal aun está en la evaluación y en sacar el producto. Aún es parte de la producción o de algún otro departamento.	El departamento de calidad casi bajo la alta dirección; toda la evaluación es incorporada y el gerente desempeña un papel en la administración de la compañía.	El gerente de calidad es un ejecutivo de la compañía; reporta eficaz de la situación y acción preventiva. Se ocupa de asuntos del consumidor y proyectos especiales.	El gerente de calidad pertenece al comité de dirección. La principal preocupación es la prevención. La calidad encabeza las ideas.
Manejo de los problemas.	Se afrontan los problemas conforme éstos se presentan; no se resuelven; definición inadecuada; muchos gritos y acusaciones.	Se forman equipos de trabajo para atacar los problemas más importantes. Nadie solicita soluciones a largo plazo.	Se establece comunicación para la acción correctiva. Se afrontan abiertamente los problemas y se resuelven de manera ordenada.	Se identifican los problemas en sus etapas iniciales de desarrollo. Todas las funciones están abiertas a sugerencias.	Excepto en los casos más raros, se previenen los problemas.
Costo de la calidad como % de la venta	Reportado : Desconocido Real : 20 %	Reportado : 3% Real : 18%	Reportado : 1% Real : 12%	Reportado : 0.5% Real : 8%	Reportado : 2.8% Real : 2.5%
Acciones para el mejoramiento de la calidad.	No existen actividades organizadas. No se emprenden estas actividades.	Se intentan iniciativas "motivacionales" de corto plazo.	Implantación del proceso de 14 pasos, entendiendo y estableciendo cada paso.	Se continúa con el proceso de 14 pasos y se inicia la etapa de Asegurar. (Actuar con certeza).	El mejoramiento de la calidad es una actividad normal y continua.
Resumen de la postura de la compañía con respecto a la calidad.	"No sabemos por qué tenemos problemas de calidad".	"¿Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad?".	"A través del compromiso de la dirección y mejorando la calidad, aclaramos, entendimos y resolvimos nuestros problemas".	"La prevención de defectos forma parte rutinaria de nuestra operación".	"Sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad".

Cuadro 1

- 1.- Compromiso de la dirección en mejorar la calidad.
- 2.- Equipo de mejoramiento de la calidad.
- 3.- Medición de la calidad.
- 4.- Evaluación del costo de calidad.
- 5.- Conciencia de la calidad.
- 6.- Acción correctiva.
- 7.- Establecer un comité ad hoc para el programa cero errores.
- 8.- Entrenamiento de supervisores.
- 9.- Día de cero errores.
- 10.- Fijar metas.
- 11.- Eliminación de la causa de los errores.
- 12.- Reconocimiento.
- 13.- Encargados de mejorar la calidad.
- 14.- Hacerlo de nuevo.

El modelo de calidad japonés.

El éxito nipón está basado en cuatro áreas, las cuales son :

Mano de obra : La enseñanza y el entrenamiento sobre calidad para todos los miembros de la organización, sin importar su posición jerárquica dentro de la empresa, es fundamental. Esta debe de originarse en la alta dirección y de ahí ir descendiendo a todos los niveles. La filosofía de : "*Hágalo bien a la primera* ", ha quedado tan bien arraigada en la mentalidad de los trabajadores japoneses, que al término de cada fase del proceso de producción los artículos manufacturados son revisados con el objeto de detectar posibles errores antes de continuar con el proceso de transformación, evitando de esta forma posibles retrasos en operaciones futuras. Esta forma de autoevaluación ha ayudado a que los trabajadores se concienticen e involucren con el control de calidad.

Materiales : La industria japonesa pone especial interés en la adquisición de las materias primas; su idea es prevenir que los artículos que arriben con defectos sean reprocesados durante la producción ocasionando retrasos innecesarios que sólo perjudicarán al cliente. Esta acción se encuentra cimentada sobre la base de la confiabilidad, es decir, que se sabe que el producto reúne las características solicitadas, por tanto no se revisarán los envíos, pues se tiene la seguridad de que se recibe lo pedido. Esta ideología se fundamenta en el punto número cuatro de los catorce propuestos por el Dr. Deming.

Maquinaria : En el Japón son muy tomadas en cuenta las sugerencias de los empleados de primera línea (ver punto referente a los círculos de calidad), quienes por su estrecho contacto con el cliente y el producto los conocen mejor, sabiendo que mejoras podrían contribuir a eficientar el producto. Una buena

adecuación de las herramientas y equipos ayudará a producir con eficacia y calidad, estableciéndose de esta forma un mejor índice de productividad.

Métodos : Al referirnos a este elemento, es importante hacer énfasis en que los japoneses utilizan ampliamente las auditorías de calidad siendo común que en ellas participe el presidente de la compañía, a manera de demostrar su interés y compromiso con los aspectos de calidad. Las técnicas de análisis de valores se aplican a los productos y a los procesos para señalar las oportunidades para el mejoramiento de la calidad y priorizar proyectos. Las técnicas estadísticas sirven para la identificación de problemas, de tal forma que los gerentes y empleados tomen decisiones basadas en los hechos y no en especulaciones.

Un pensador japonés habla de calidad.

La unión de científicos e ingenieros japoneses dió buena acogida a las ideas del Dr. Deming, perfeccionándolas e instituyéndolas dentro de la cultura nipona. Muchos de los miembros de la UCIJ, se convirtieron en especialistas del control de calidad, adecuándolo a la idiosincrasia japonesa y a las necesidades de éstos. Dentro de estos hombres, hay uno que se destaca por sus aportaciones a esta filosofía, el Dr. Kaouru Ishikawa, quién ha recorrido el mundo como asesor de calidad. Este aprendió del Dr. Deming y del Dr. Juran, de ellos tomó sus ideas para ir conformando un modelo de calidad aplicable en el Japón de la posguerra, que les permitiera salir airoso de la situación a la que se enfrentaban y desarrollar una economía sólida que les proporcionará los recursos necesarios para subsistir. Hay que recordar que el Japón no cuenta con una gran cantidad de recursos materiales, lo cual le obliga a depender de materias primas que son producidas en otras naciones. Por tanto a este Imperio tan sólo le queda transformar las materias importadas en bienes que puedan ser consumidos fuera de sus fronteras. En las siguientes líneas será expuesto el pensamiento del Dr. Ishikawa.

El antes citado autor afirma que el éxito del control de calidad nipón se debe al alto nivel educativo que impera en ese país asiático, así como a la adecuación del mismo al modelo cultural del imperio del sol naciente. El control de calidad es cuestión de todos no sólo de los especialistas, por tanto debe de ser interpretado como un proceso que involucra a toda la organización. Conforme la gente se va adentrando en el funcionamiento de la organización va ascendiendo a mejores posiciones, de tal suerte que conoce la operación en todas sus fases.

La educación ha sido un factor decisivo en el éxito del control de calidad japonés; ésta se diseña para cada nivel, pensando en el largo plazo, es decir, que los cursos impartidos no serán un breve vistazo a dos o tres teorías, en un par de días, sino de manera continua y espaciada, dando oportunidad a que lo aprendido sea puesto en práctica; este sistema también es empleado en Alemania, en las

escuelas de hotelería, permitiendo al alumno aplicar la teoría, ayudando, así a una mejor comprensión del porqué suceden las cosas y como suceden. La enseñanza debe de ser impartida dentro de la organización de forma periódica, sin olvidar que la teoría tan sólo es una parte del aprendizaje por lo cual es muy importante que los trabajadores sean educados al momento de estarse desempeñando en sus labores.

Pasos para la comprensión del control de calidad :

- 1.- Entender las características de calidad reales (atributos demandados por el productor)
- 2.- Fijar métodos para medirlas y probarlas.
- 3.- Descubrir características de calidad sustitutas y entender la relación entre éstas y las características de calidad reales.

Círculo de control.

El Dr. Ishikawa replantea el círculo de Stewhart subdividiendo las dos primeras etapas, tal y como se aprecia en la figura 12.

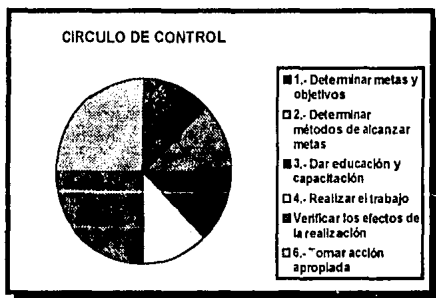


Figura 12

FUENTE : Ishikawa

1.- Determinar metas y objetivos : Estos pueden determinarse por medio de políticas. Las metas, también, deben de expresarse con un propósito, demostrándoles a los empleados las mismas mediante cifras y términos concretos; decirles todo lo que necesitan saber, incluyendo información sobre personal, calidad, costo, utilidad, volumen de producción y plazos de entrega. Deben establecer un plazo para alcanzar las metas, éstas deben de ser fijadas con base en problemas que se deseen resolver en la empresa, además de buscar la cooperación de todas las divisiones.

2.- Determinar métodos para alcanzar las metas : Normalización del trabajo. La palabra normalización se refiere a una estandarización; es necesario establecer la manera en que han de ser alcanzadas las metas planteadas por la dirección. La reglamentación que se estipule para llegar a las metas debe ser expresada en un lenguaje comprensible para todos los miembros de la organización, evitando el complicarlo de manera innecesaria, dificultando de esta forma su comprensión y por tanto su ejecución.

3.- Dar educación y capacitación : Los supervisores deben de educar a sus subalternos. Las personas educadas se vuelven confiables, por tanto se puede delegar autoridad en ellas, todo esto se basa en el supuesto de que el hombre es bueno por naturaleza.

4.- Realizar el trabajo : Las ordenes deben de ir más allá de simples ejercicios mentales.

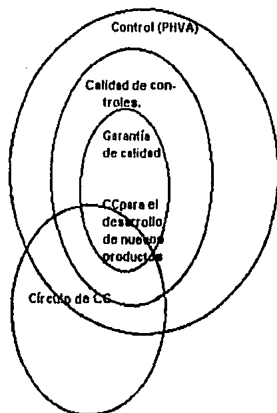
5.- Verificar los efectos en la realización : Aquí lo importante es el "*Principio de excepción*", es decir, checar todo aquello que representa hechos inesperados o situaciones que se aparten de lo normal, siendo en este momento cuando el gerente debe de intervenir, esto puede hacerse a través de dos métodos :

- . Verificar causas.- Análisis de los elementos que las originan.
- . Verificar efectos.- Análisis de resultados.

6.- Tomar la acción adecuada.- Hay que tomar medidas para evitar que se repitan las excepciones.

El control de calidad es un proceso que abarca a toda la empresa, por lo que se dirá que es un proceso integral (figura 13), el primer círculo se refiere al aseguramiento de la calidad, el segundo al control de calidad y el tercero hace girar la rueda, siendo el que efectúa PHVA (planea, hace, verifica y actúa).

Las actividades de los círculos de calidad deben de ser realizadas como parte de las actividades de control de calidad en toda la organización.



FUENTE : Ishikawa p. 55
Figura 13

3 ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN

Hasta aquí ha sido explicado en que consiste el control de calidad total, cuales han sido las principales corrientes del mismo y como se originó. Sin embargo aún no ha sido abordado el tema de quienes lo integran, y a su vez, quién lo hace posible, pues bien es a este apartado al que corresponde esta tarea.

Las empresas están formadas de diversos recursos, siendo indispensable la conjunción de los mismos para darle vida a esta filosofía. Los elementos que componen a las organizaciones son los siguientes :

- **Recursos Financieros** : Por estos se entiende el capital o el dinero que se requiere para echar a andar algún negocio.

- **Recursos Materiales y Tecnológicos** : Estos se componen de la infraestructura, con que debe de contarse, para poder operar; inmuebles, maquinaria, tecnología, etc.

- **Recursos Humanos** : Estos son los hacedores de todo lo anterior. Son las personas que trabajan en las empresas, son las manos necesarias para manejar las maquinas, para invertir los dineros, para crear tecnología y riqueza. El elemento humano, a su vez, puede dividirse en tres rangos (esta división se hace

fundamentada en la posición jerárquica que se ocupa dentro de la compañía), como se señala a continuación :

- a) La alta dirección
- b) El nivel medio
- c) Los empleados de primera línea

El inciso a será abordado en el siguiente punto, y el inciso c se tocará en el punto 4 del capítulo 3, en ese mismo se harán comentarios acerca del inciso b.

a) La dirección.

En la actualidad la dirección es asociada con el liderazgo, sin embargo no es aún momento de escribir al respecto, pues es el tema del capítulo V, en el cual será ampliamente comentado, ahora bien sí el lector quiere adelantarse, es su decisión.

El objetivo de este apartado es comentar el como actúa la dirección, su posición dentro de la organización y en un ámbito de calidad.

Dirección se deriva del verbo dirigir, que significa : indicar el camino a seguir, marcar pautas de acción, por tanto la dirección en una organización será la representación de la misma, jugando un rol de cabeza, es decir el cerebro de la empresa.

No hay que malinterpretar estas palabras, pensando que tan sólo los integrantes de ella son capaces de pensar, puesto que ello es tan falso como un billete de 7 pesos.

Desde el punto de vista administrativo, Koontz señala :

Dirección : " Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo ".¹⁴

Una definición de Administración apunta que :

Administración : " Es hacer a través de otros, ésto significa establecer un proceso en el cual se puede transmitir una idea a un semejante y que éste sea capaz de ejecutarla ".

En su papel de cabeza de la organización la dirección es quién tiene el mando de la misma valga hacer un paréntesis en este momento, para hacer analogía de la empresa con el cuerpo humano. Siguiendo esta línea tendremos que : la cabeza

¹⁴ Koontz p. 444

será la alta dirección; los órganos internos son los mandos medios, gerencia; y las extremidades, serán los empleados de primera línea.

La alta dirección es la cabeza por que es ella quién lleva acabo la toma de decisiones, la evaluación de desempeño de la organización. Realiza la labor de coordinación de todas las funciones de la empresa, así como la centralización de las mismas. Por otro lado, es ésta quién dicta las políticas de acción a seguir.

Los niveles gerenciales tienen la función de regular y supervisar que las políticas se sigan de acuerdo con lo establecido y de proporcionar la información y recursos necesarios para la subsistencia del organismo.

Los empleados de primera línea son los encargados de alimentar al sistema a través de su trabajo. Ellos ejecutan los deseos de los primeros (figura 14).



La dirección realiza la planeación, siendo ésta una de sus principales funciones, (ver figura 15) tratando de prever el futuro asegura la subsistencia del sistema y el crecimiento del mismo, buscando el pleno desarrollo de sus miembros.

Los dirigentes, hasta hace unos años, tenían estilos de liderazgo y administración muy diferentes a los que se están presentando actualmente. La dirección está sufriendo una transformación de raíz y fondo, con respecto a lo que solía ser. El antiguo estilo de rigidez tiránica o paternalista, que en su momento pudo haber sido bueno, está dando paso a un nuevo tipo de administración, más abierta y participativa; prueba de ello dentro de la esfera internacional es la caída del bloque socialista y con ello el término de la guerra fría; en el mundo de los negocios se manifiesta a través del acercamiento al empleado de primera línea y al cliente.

Anteriormente, por lo regular el dueño de la empresa manejaba sus negocios, con un enfoque muy marcado hacia la obtención de utilidades y con una guerra declarada al empleado a quien se le consideraba incompetente e incapaz; por otro lado, buscaba un abatimiento de los costos, sin importar el cómo, ni el costo a pagar a futuro. La visión empresarial se limitaba al corto plazo. Hoy nuevos esquemas como la " *Planeación Estratégica* ", están brindando otras oportunidades y herramientas a los hombres de negocios. Los estilos autócratas no funcionan más, han pasado a ser historia en los ámbitos públicos y privados, por ello es imprescindible dar un paso a un nuevo estilo de dirección, en el cual, cada integrante del grupo tenga una función determinada que sirva para acercar a la empresa a sus objetivos y metas. Los jefes despóticos-sabelotodo están viviendo sus últimas horas como tales, pues, ya no es necesaria una supervisión, que más que revisar el trabajo efectuado, busque encontrar errores, convirtiéndose en el azote de los trabajadores.

El hombre no es una máquina, por tanto no hay que tratarlo como tal. La reivindicación humana debe de comenzar a gestarse, en el seno mismo de las organizaciones, pues, es el hombre quien genera la riqueza y no la máquina, como absurdamente se ha pensado; hay que recordar que el hombre la creó a ella, por tanto es superior a ella, además es éste quien ejerce control sobre ella y no al revés. Si bien es cierto que la máquina puede hacer el trabajo de varios hombres, sin errores, a un menor costo, sin quejas y más rápidamente, también es cierto que con ello se pierde la calidez característica del ser humano, como ser social, aproximándolo de manera irremisible a una deshumanización y a una búsqueda inescrupulosa de utilidades, generando así una pérdida total de valores.

Esta breve disertación ha pretendido servir de preámbulo a la dirección de calidad, que es el siguiente punto a tratar.

TIEMPO QUE SE DEDICA A LA PLANEACION EN UNA EMPRESA

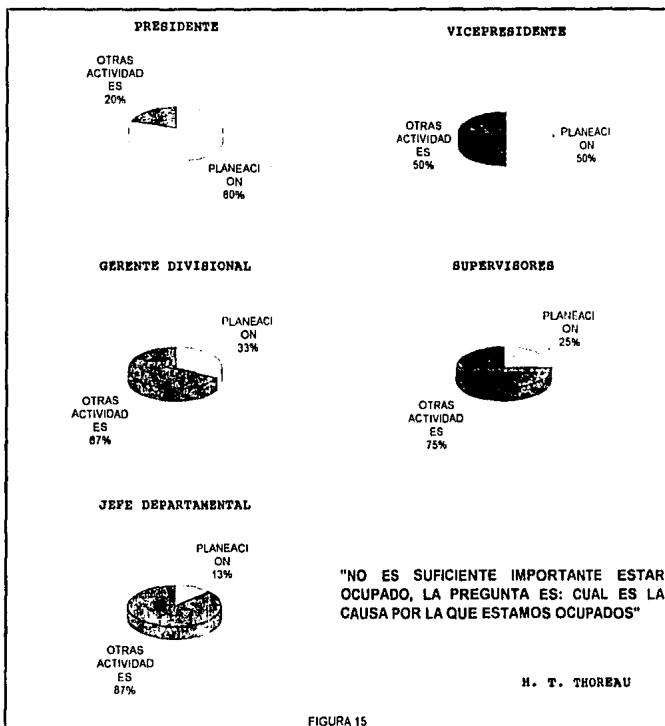


FIGURA 15

- Dirección de Calidad

La élite de toda compañía son sus directivos, quienes trabajan en oficinas lujosamente decoradas, en el último piso del edificio o en un rincón apartado del inmueble. El silencio sepulcral y la sobriedad que se respira en esa tierra prohibida para los lacayos de los pisos inferiores, en donde el murmullo es la música de fondo y las torres de papel parte del inmobiliario y decoración, los hace inaccesibles para la mayor parte del personal.

En ese paraíso empresarial se toman decisiones que involucran a toda la organización, y en algunos casos influyen sobre la vida de la fuerza laboral; por tanto una dirección que quiera desenvolverse dentro de un contexto de calidad, tendrá como reto el romper esas barreras invisibles y demostrar que ese edén ficticio está al alcance de todos y que todos lo conforman.

El entendimiento del empleado, acerca de lo que piensa, le interesa e inquieta, es vital para la subsistencia de la organización. Las decisiones tomadas al margen de estas consideraciones no prosperarán.

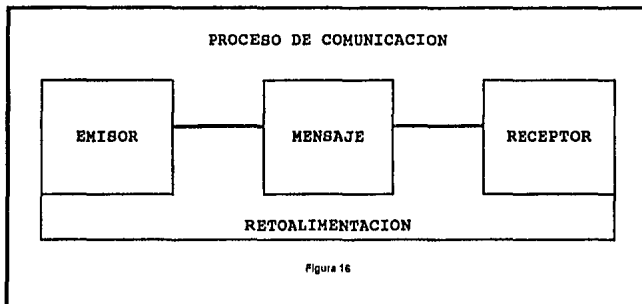
Hay que romper las barreras, esto significa : acercarse y abrirse a la opinión del empleado, sin importar su posición en la compañía, su nivel educativo o cualquier otro factor, porque : **todos tienen algo que aportar.**

El proceso de calidad emana de la cabeza a las demás partes del organismo, siendo ésta, quién ha de fomentarlo e instuirlo, de igual forma, ésta debe de servir de ejemplo, es decir que : **debe de haber congruencia en sus acciones.** En muchas ocasiones se dicen las cosas de dientes para afuera, y eso es lo que hay que evitar.

Una mala interpretación a estas líneas puede ser fatal. Si al leer las frases anteriores, se pensó que hay que hacer lo que dicen los empleados, se está confundiendo lo expresado. Las percepciones de los trabajadores pueden no ser del todo correctas y por tanto, hacer juicios sin fundamento, que podrían resultar perjudiciales para la empresa, sin embargo, también pueden y deben aportar ideas que redunden en beneficios sustanciosos para ambas partes, por ello lo que se sugiere es evaluar las propuestas hechas analizando su funcionalidad y propósito.

Una dirección de calidad es una dirección de tipo participativa, en la cual se manifiesta apoyo hacia para con el subordinado, de tal forma, que éste encuentre el ambiente propicio para crecer como persona y realizar un trabajo de calidad, siendo ésto lo esperado por la alta dirección. En un ambiente de participación se tiene un buen intercambio de información, dicho en otras palabras, una comunicación eficaz, que permite mantener en contacto a todos los departamentos, dándose un flujo de información ágil, veraz y oportuno.

Dentro del proceso de información intervienen cuatro elementos : el emisor, el canal, el mensaje y el receptor; en donde llegado un momentos los papeles se invierten, dándose la retroalimentación (ver figura 16).



Entre mayor sea el número de participantes es más probable que el mensaje emitido se distorsione, ocasionando confusiones y malos entendidos; baste recordar un juego de niños llamado : " Teléfono descompuesto ", el cual consiste en : un pequeño transmite un mensaje a un compañero en secreto y éste último hace lo mismo con otro, repitiéndose esta operación diez o quince veces, hasta terminar con todos los participantes, tocando al último en recibir el mensaje decirlo en voz alta, pudiendo, de esta forma, apreciarse las modificaciones sufridas durante la transmisión. Esto permite concluir que la dirección ha de reducir al mínimo los intermediarios en el flujo de información, con objeto de que la esencia de lo transmitido no se pierda, pues recuerdese que : " La información es poder ".

Finalmente ha de decirse que la alta dirección decidirá hacia donde quiere ir, es decir, establecerá una misión, y se esmerará en alcanzarla, haciendo partícipes de ella a todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Recapitulando lo expuesto, la dirección tendrá las funciones de :

- Establecer una misión.
- Escuchar a sus empleados.
- Actuar con congruencia a sus propósitos.

Estos serán los principios que regirán a una dirección de calidad.

b) Círculos de Control de Calidad

Los círculos de calidad o círculos de control de calidad (Círculos de CC) nacieron en el Japón de la posguerra, siendo utilizados, principalmente, como grupos de estudio, de tal forma de que se iniciará a sus miembros en el uso de las herramientas estadísticas sugeridas para la implementación del control total de calidad. Así en estas sesiones lo que se perseguía, fundamentalmente, era crear el hábito de estudio entre la fuerza laboral, ya que como afirma el Dr. Ishikawa " *No se pueden fabricar productos de calidad sin un fuerte compromiso de trabajadores, mandos intermedios, personal de mercadotecnia y supervisores* ".¹⁵

La creación de los círculos de control de calidad fue una propuesta de la revista mensual " Quality Control for the Foreman (FQC) ", la cual comenzó a publicarse en 1962, en ese mismo año se propuso la puesta en marcha de los círculos de control de calidad con dos objetivos, uno de los cuales ya fue mencionado :

i) Leer y estudiar conjuntamente la revista FQC, en donde el contenido de los artículos que aparecen están íntimamente relacionados con el control total de calidad.

ii) Discutir en los centros de trabajo problemas para mejorar el control de proceso.

Es importante destacar que los círculos de control de calidad, son sólo una parte del control total de calidad, quien ha extendido sus alcances para convertirse en el Control Global de la Calidad (CWQC), que comprende a todos los empleados y al proceso integrado (ver figura 13). Por tanto los círculos de control de calidad deben de ser entendidos como herramientas que ayudarán al proceso de calidad.

¿ Qué es un Círculo de Calidad ?

Es un pequeño grupo de empleados de una misma área de trabajo que junto y con el supervisor de la misma se reúnen, voluntariamente y con frecuencia, para estudiar y actuar dentro de las actividades del control de calidad, con objeto de aplicarlas en la solución de problemas, identificados por ellos mismos, estando éstos vinculados con su ámbito laboral (fig. 17).

De esta definición pueden desmembrarse los siguientes elementos :

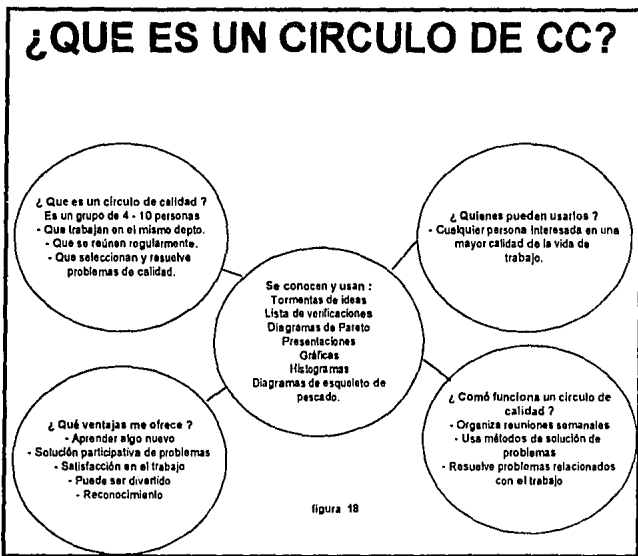
- 1) Pequeño
- 2) Voluntariamente
- 3) Misma área
- 4) Frecuentemente
- 5) Estudiar y aplicar

¹⁵ WISHIKAWA Kaura, " Prácticas de los Círculos de Control de Calidad ", 2a. ed en Español 1990, Ed Productivity Press, p 10

- 6) Problemas
7) Soluciones

De lo anterior se concluye que el objetivo de los círculos de control de calidad es:

Círculo de control de calidad : " Contribuir al desarrollo y mejora de la empresa, a través de la humanización y el aprovechamiento del potencial infinito de cada individuo " .



Fuente : Barra " Círculos de calidad en operación " p. 73

Figura 17

Antes de abordar el tema del funcionamiento de los círculos de control de calidad, así como el de las ventajas y desventajas que estos ofrecen, se analizarán los puntos antes citados.

1) **Pequeño** : Un grupo entre más reducido brinda mayores oportunidades de lograr una mejor participación de sus integrantes, fomenta la integración de equipos de trabajo, en donde todos y cada uno se conocen mejor, evitando el aislamiento de sus miembros e impidiendo el divagar entre un problema y otro, por no poder ponerse de acuerdo, como consecuencia del elevado número de miembros. El número de personas que por lo regular conforman a los círculos de control de calidad oscila entre 4 y 15, siendo recomendable que no se exceda de 10 personas por equipo de trabajo.

2) **Voluntariamente** : Esta característica, el Dr. Ishikawa, la asocia con la iniciativa, pues, según como él afirma proviene del término en Japonés "*Jishuteki*" que significa un compromiso voluntario en el cual se manifiesta la iniciativa de los integrantes, esto es muy importante destacarlo, ya que si se llegará a presentar algún tipo de presión o coacción sobre los miembros del grupo, para escoger un tema sobre un otro, ocasionaría un desinterés y desmotivación en los empleados, que podría traducirse en un fracaso rotundo del círculo.

3) **Misma área** : Al establecer un círculo de control de calidad con personas de un mismo departamento o que realizan una actividad igual o similar, se tiene la seguridad de que sus inquietudes e intereses coincidirán más fácilmente que si se reúnen personas de diferentes departamentos. Aún suponiendo que estuvieran de acuerdo en concentrar sus esfuerzos en un problema en particular, la interpretación y el valor que daría cada persona diferiría mucho, a causa de la afectación de éste en cada área, pues para cada departamento sería distinta. Si bien en una misma área pueden presentarse divergencias de criterio, la probabilidad de unificar el criterio es muchísimo mayor; por ejemplo para el departamento de ventas lo más importante es incrementar los ingresos, a través de un mayor desplazamiento de mercancías, no así, para cobranzas, ya que esto aumentaría su carga de trabajo y el porcentaje de las cuentas por cobrar. No se está diciendo que cada departamento trabaje de manera independiente con respecto de los otros; esto sería tanto como negar uno de los principios de calidad, más bien, se pretende hacer referencia de que a cada área le es más fácil encontrar solución a sus problemas, no olvidando que las organizaciones son sistemas integrales (ver punto 2 de este capítulo), en los cuales todas las acciones se encuentran interrelacionadas.

4) **Frecuentemente** : La constancia es la base del éxito. Simple y sencillamente, si las reuniones se realizan sin la periodicidad requerida se perdería la continuidad y con ello el proyecto emprendido fracasaría.

5) **Estudiar y aplicar** : La verdadera y auténtica consolidación y corroboración de lo aprendido es la puesta en práctica. Por ello es muy importante que lo que se enseña a los empleados en los círculos de control de calidad, puedan aplicarlo en sus áreas de trabajo, con objeto de comprobar la

utilidad de las lecciones impartidas y de hacer ver a los trabajadores la valía de las mismas y de ellos.

6) Problemas : Los problemas son circunstancias que rompen con la monotonía del trabajo y representan retos para los integrantes de una organización, por ello, no hay que temerles, sino por el contrario, ya que son oportunidades de consolidación en la institución. En este punto son la esencia y razón de ser de los círculos. Los problemas a resolver deben de ser seleccionados por los miembros de los círculos de control de calidad, por que son ellos quienes se encuentran más en contacto con las dificultades que hay que sortear en el desempeño diario de una actividad.

7) Soluciones : Marcan el éxito o la viabilidad de los planteado por el equipo de trabajo.

- Funcionamiento

Los círculos de control de calidad, como toda acción de mejora, deben de seguir un proceso de implementación, el cual comprende las siguientes etapas :

Etapas 1 : Introducción : En esta primer fase se realiza el reclutamiento de los futuros miembros, explicándoles los conceptos básicos.

Etapas 2 : Entrenamiento : Esta a su vez se subdivide en dos partes, una de dependencia, en la cual los integrantes desconocen lo que se espera de ellos, encontrándose subordinados a su líder o facilitador. Es ésta, también, una etapa de entrenamiento. A medida que se va avanzando en el aprendizaje, la dependencia se transforma en contradependencia, surgiendo algunos conflictos de autoridad como consecuencia de los conocimientos adquiridos, siendo vital que el líder sepa sortear las diferencias manifestadas para poder proseguir con el programa establecido.

Etapas 3 : Resolución de autoridad : Es la consolidación del liderazgo.

Etapas 4 : Encantamiento : Las cosas se ven color de rosa y todo parece posible, predomina un ambiente de felicidad, como consecuencia de ser tomados en cuenta.

Etapas 5 : Desencantamiento : Los miembros del círculo comprenden que no todo puede ser resuelto, o bien que la tarea es difícil. Por otro lado la solución de problemas puede crear la sensación de rutina. Aquí el líder, nuevamente, deberá de hacer acopio de sus dotes para motivar a los integrantes del equipo y seguir adelante, a través de publicaciones en donde se mencionen los logros alcanzados por los círculos; el reconocimiento en público, así como, la eventual

asistencia de algún gerente, de tal forma que se haga patente el apoyo por parte de la gerencia.

Etapas 6 : Interdependencia : Esta es la fase de afirmación. Las relaciones serán de mayor confianza, respeto y cooperación. La comunicación será mejor, entre la gerencia y los integrantes mismos.

Existen dos formas de implementación de los círculos de CC, siendo éstas las que se enuncian :

- **De arriba a abajo :** La dirección es quién toma la decisión de ponerlos en marcha, por tanto el apoyo recibido a la formación de los círculos es total, ayudando de esta manera al buen desarrollo de las actividades de los mismos.

- **De abajo hacia arriba :** La situación se invierte, debiendo organizarse primero un círculo piloto, que tendrá como misión demostrar a la dirección la viabilidad del proyecto con resultados tangibles.

De las dos clases de iniciación, arriba descritas, la primera es la más aconsejable para poder garantizar el éxito de los círculos, pues hay que recordar que el apoyo de los altos mandos de la organización es vital, así fué expuesto en el punto anterior.

Una vez tomada la decisión de crear este tipo de grupos de trabajo, es imprescindible que exista un compromiso real por parte de la alta dirección, evitando que las actividades emprendidas por estos equipos de trabajo vayan a ser entorpecidas por negligencias e ineptitudes absurdas. Deberán de destinarse aulas especiales para realizar las reuniones de iniciación, así como las de trabajo. Las primeras sesiones serán presididas por el instructor, en éstas se elegirá un líder o jefe de grupo, procurando que resulte electo el supervisor, de tal forma que éste pueda reafirmar su autoridad ante sus subordinados, en caso de ser desfavorable la votación hacia con el supervisor, se respetará la decisión grupal, puesto que la democracia será uno de los principios a imperar dentro de los círculos.

Conforme el éxito de los círculos vaya presentándose, se irán organizando otros, en los cuales participará el instructor en un papel de apoyo, así mismo se podrá contar con un departamento de staff técnico, el cual auxiliará a los círculos cuando sea requerido.

A medida que el número de círculos existentes se vaya incrementando es aconsejable crear una oficina cuya función sea la de coordinar las actividades de los mismos. De hecho, al momento de iniciar el proceso se tendrá una persona que realice esta tarea, no de tiempo completo, sino sólo algunas horas al día o a la semana.

La oficina recién creada guardará independencia con respecto a los círculos, dejándolos actuar de manera autónoma, proporcionándoles ayuda, únicamente, cuando sea necesario.

Esta etapa de consolidación es vital; hay que recordar que éstos al igual que el proceso de la calidad dan resultados en el largo plazo. El proceso de actuación que se seguirá dentro de los círculos es :

- Identificación de los problemas, propuesta de solución.
- Presentación de la solución ante la gerencia, aprobación de la misma.
- Aplicación de la solución.
- Evaluación de la efectividad de la solución.

- Ventajas y desventajas

Algunas de las ventajas que pueden ser señaladas son :

- Son una forma de capacitar al personal.
- Los integrantes recogen la información.
- Proponen soluciones a los problemas identificados.
- Permiten reducir los costos.
- Dan mejoras de productividad.
- La dirección se vuelve más democrática.
- Se respeta la condición humana, al tomar en cuenta a los empleados.
- Son un medio de aprovechamiento del potencial humano.
- Proponen soluciones a los problemas identificados.
- Permiten reducir los costos.

Las desventajas que se encuentran son :

- Vaga o mala comprensión de lo que es el proceso de los círculos, por parte de la gerencia, por tanto, falta de apoyo.
- Oposición de los niveles gerenciales medios, debido a un sentimiento de relegación por parte de los altos mandos.
- Capacitación deficiente.
- Conversión de la oficina de los círculos de CC en un imperio, que quiera controlar la calidad.
- Imposibilidad de evaluar los procesos de los círculos de CC.
- Niveles educacionales desiguales.
- Pueden crear sentimientos de violación de territorios dentro de la organización.

En el marco de un proceso democrático, tal y como se manifiesta en los círculos de control de calidad se deben de definir bien las funciones que cada uno de los niveles jerárquicos tiene la organización. La participación del trabajador con sugerencias y opiniones enriquecen a la alta dirección y a los mandos medios, sin embargo, al establecerse un estrecho contacto entre los empleados de primera línea y la alta dirección, se puede pensar que los niveles medios han perdido su jerarquía o que han sido sustituidos, creando un sentimiento de relegamiento entre los mismos, haciendo que éstos se conviertan un obstáculo para lograr la comunicación deseada. En el punto uno se hizo una analogía entre la empresa y el cuerpo humano mencionando que los órganos internos equivalían a los niveles gerenciales, es decir, que su función es de reguladores, la posición que guardan dentro de la organización les permite tener una mayor visión acerca de lo que sucede en la empresa. Hay que recordar que su verdadera función es de apoyo, no sólo a la dirección sino, también con sus subordinados, no la de ejercer un control sofocante sobre éstos.

4 FILOSOFIA DE LA CALIDAD.

Al inicio de este trabajo se dieron 8 definiciones de calidad, dejando pendiente el análisis y desarrollo de las mismas a este apartado. De la diversidad de definiciones apuntadas, hay algunos puntos en común, a pesar de que unas son más extensas que otras, de que algunas son propuestas por autores americanos y otras por japoneses, otras tantas son de hombres de negocios, algunas de estudiosos y otras más de asesores.

Dentro de los elementos en común pueden destacarse los siguientes :

- . Producto o servicio
- . Características o requerimientos
- . Cliente
- . Satisfacción
- . Búsqueda
- . Costo

De los primeros cinco puntos (el sexto será tocado en forma independiente) se puede extraer la siguiente definición :

***Calidad** : Es buscar la satisfacción del cliente cumpliendo los requerimientos, características y expectativas que éste espera encontrar en un producto o servicio determinado.*

Al hacer mención que la calidad es la búsqueda de la satisfacción del cliente debe de entenderse que es un proceso de mejora continuo. Existen dos razones para

hacer esta aseveración, la primera es que : las necesidades de los consumidores son cambiantes y evolutivas, ésto es, que siempre esperan encontrar algo más, no necesariamente tiene que ser un avance tecnológico o revolucionario, puede ser un nuevo diseño o un mejor servicio, la segunda razón es la tecnología. La humanidad ha vivido en el presente siglo tantos avances en materia tecnológica que resulta imposible poder olvidarla, quedándose al margen de la misma. Cuando Henri Ford implantó el sistema de producción en serie, estaba pensando en las necesidades de un mercado potencial de posibles compradores, de gente que deseaba tener un automóvil y que le era imposible adquirirlo por su alto costo, por lo que este nuevo plan abatió los costos lo suficiente como para hacerlo accesible a un mayor número de personas.

Hoy la revolución informática está cambiando no sólo los sistemas administrativos y productivos, sino la vida de los usuarios de éstos. Los ordenadores personales, prácticamente no tiene límites, son capaces de almacenar una gran cantidad de información, eliminando los grandes archivos de antes. Las computadoras están facilitando y eficientando el trabajo y con ello la vida diaria, sin embargo no hay que pensar que tecnología de punta es sinónimo de calidad, por que la tecnología por sí sólo no puede cambiar ningún proceso. Dentro de la teoría de sistemas se sostiene que sí un proceso es alimentado con basura, el resultado será basura. Con ello quiere decirse que una tecnología mal empleada equivale a adolecer de la misma. Muchas empresas al momento de invertir en tecnología no piensan en sus verdaderas necesidades, dejándose impresionar por equipos increíbles que no cumplen con los requerimientos establecidos por la organización y que son por tanto desaprovechados por los usuarios, por ejemplo en el libro titulado " *El momento de la verdad*" su autor, Jan Carlzon, comenta que cuando él asumió la presidencia de SAS, tuvo que tomar la decisión de orientar la compañía hacia un determinado sector del mercado y con ello tuvo que pensar que clase de inversiones debería de hacer, decidiendo hacer más confortables los aviones a los pasajeros, en lugar de comprar aviones nuevos. Al momento de decidir que ha de ser adquirido interviene otro factor, la habilidad del vendedor, la cual en algunos casos equivale a deshonestidad, pues ofrece aquellos productos que le redituarán un mayor beneficio económico. Una innovación tecnológica sólo es aconsejable, si contribuye a satisfacer al cliente, en lo que éste espera y desea, de otra forma es un gasto innecesario y superfluo.

El elemento medular de la calidad es el cliente. En torno a éste debe girar la empresa, por tanto hay que conocerlo, saber que requerimientos tiene; al mencionar el vocablo requerimientos se esta haciendo referencia a las necesidades y características que un producto debe de cumplir.

La filosofía de la calidad busca empatizar con el cliente. ¿ Qué mejor que ponerse en los zapatos del cliente y escucharlo para poder crear un producto como el que él espera ?. Es aquí donde el productor ha de valerse de la investigación de mercados afín de definir y determinar que necesidades hay que

cumplir. La nueva concepción de los negocios propone una reorientación de la manera de hacer negocios, en la cual como indica el Dr. Ishikawa " *El cliente es el rey* ". En la figura 14 se expresó en forma gráfica la administración tradicional, la cual puede definirse como orientada al producto, ésta veía con buenos ojos cualquier innovación tecnológica, sin meditar si, verdaderamente, le iba a brindar un beneficio al cliente que justificará su inversión y con ello un posible incremento del precio final. Hoy las cosas han cambiado, revirtiendo la pirámide, como puede apreciarse en la figura 18.

Esta nueva forma de hacer negocios le brinda al empresario la ventaja de pisar un terreno más seguro al momento de lanzar un producto, ya que éste viene respaldado por una investigación realizada con objeto de conocer las inquietudes del cliente, sin embargo, en ocasiones ello no basta, por lo cual es aconsejable llevar a cabo un ensayo o prueba del producto, con la cual el círculo se cierra para después continuar en una hélice interminable.

Hasta aquí ha sido explicada la definición que ha podido deslindarse de los autores mencionado en el punto 2 del presente capítulo. A pesar que estas definiciones contemplan los puntos fundamentales del proceso de calidad, hay un elemento que escapa a casi todos ellos, y éste es el individuo. Sí, el hacedor de imperios y productos. El hombre es el creador de la calidad, por lo cual ésta no puede ser estudiada de manera independiente, sino que debe de ser analizada de forma conjunta.

El proceso de calidad inicia con la conciencia, es decir, reconocer que no se cuenta con un proceso de esta naturaleza y que él mismo es vital para el desarrollo y subsistencia de la empresa, de ahí se pasa a la convicción de llevarlo a cabo. No es suficiente con el reconocer que se están cometiendo errores, sino que hay que comprometerse para no repetirlos, y éste es tarea privativa de los individuos y no de máquinas, ni infraestructuras costosas.

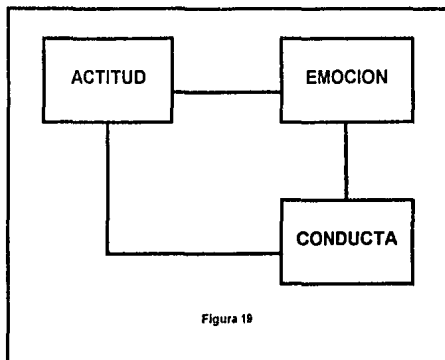


Figura 18

En esta tesis se dirá que la **calidad en una actitud**, y como tal dictará una conducta (figura 19), esta conducta podrá verse influida por alguna emoción, circunstancia o insatisfacción producida por el trabajo que se realiza, falta de interés u obstaculización del mismo. Por lo cual se dirá que la calidad nace en el individuo para ser realizada por éste mismo.

Con esto se pretende decir que si el individuo no siente la necesidad de hacer un trabajo de calidad, no importará el esfuerzo que este realizando la compañía, el trabajo no será de calidad.

La empresa está obligada a proporcionar los medios necesarios para que los empleados tengan un desempeño de calidad, además deberá fomentar el trabajo en equipo, que es tan importante para la consecución de los objetivos de la empresa la mayor parte de la gente desconoce el como trabajar con los demás, fomentándose un individualismo competitivo que solamente daña a la empresa. La ambición y el deseo de superación bien encaminados reditan en beneficios tangibles, en un largo plazo, sin embargo, la ambición no debe ser confundida con egoísmo y subyugación de los intereses organizacionales y de los individuos de menor jerarquía a los propios. Es difícil lograr que los objetivos individuales sean compatibles con los organización, pero en la medida en que esto pueda lograrse, el éxito se irá alcanzando.



Los hombres pasan la mayor parte de su vida en el trabajo, por lo cual hay que buscar que sea placentero. El trabajo no es un mal necesario; si es visto de esta forma, entonces no se está amando lo que se realiza, valga citar lo que dijo Confucio : " *Busca un trabajo que ames y no tendrás que trabajar un sólo día de tu vida* ". Esta frase engloba lo que debe ser el inicio de la calidad. El amar la labor que se realiza, simplemente puede llevar a esforzarse en hacer las cosas lo mejor posible, preparándose a través del estudio y la práctica, disfrutándolo; por supuesto que eso no basta, pero es un buen principio y al menos está garantizando la actitud necesaria para ser receptivos hacia el cambio. El cambio debe iniciarse en la dirección, con un compromiso firme de ser mejores.

Deming señala en el doceavo punto de su filosofía, la necesidad de fomentarse el orgullo del empleado en el trabajo que realiza, sin embargo ésto es insuficiente, por ejemplo : a un camarógrafo le puede encantar su trabajo y sentirse orgulloso de lo que se hace, y por tanto realizarlo en cualquier compañía que requiera estos servicios, pero si se habla de " *ponerse la camiseta* ", entonces sucede que ese camarógrafo, no sólo quiere hacer bien su trabajo, sino que lo quiere hacer dentro de la organización para la cual trabaja, ésto significa volver compatibles sus intereses con los de la organización.

No existe un sólo hombre que no este dispuesto a aprender y hacer algo que le guste, tampoco, hay hombres que se niegan a comprometerse en una empresa que consideren justa y que respete la dignidad humana.

Los seres humanos no son máquinas, son entes vivientes que sienten, piensan y tienen voluntad propia por lo cual hay que respetarlos como tales. El hecho de que los directivos que se desenvuelven en un ámbito de calidad se acerquen a sus empleados, es por que saben que al ser considerados éstos y poner en

marcha sus ideas los comprometen y demuestran su interés en ellos, de igual manera ello obedece a que entre menor es el grado de autoridad que se tiene, más cerca se está del cliente o del proceso de producción, por tanto mejor se le conoce.

Los ejecutivos gustan de carreras cortas, que rápidamente los lleven a posiciones estratégicas dentro de la organización, sin tener gran experiencia y por tanto una visión lo suficientemente objetiva e imparcial para tomar decisiones. Los entrenamientos en diversas áreas de gran importancia no son vistos con buenos ojos, en la mayoría de las empresas. La hotelería es una de éstas honrosas excepciones, pues el conocer la mayor cantidad de funciones de primera línea, le ayudará al futuro ejecutivo ha entender mejor cada uno de los problemas que se presentan en los diversos departamentos.

En Europa, en el caso de los estudiantes de hotelería la formación que éstos reciben al respecto vale la pena mencionarse, por ejemplo; en Alemania los interesados en esta materia, intercalan periodos prácticos, con periodos teóricos, es decir que trabajan tres meses y uno van al escuela. El plan de estudios es organizado en el hotel, de tal forma que las diferentes áreas del hotel en las cuales el aspirante ha de desempeñarse, coincidan con las clases a tomar en la escuela, siendo un poco más explícitos, ésto se refiere a que cuando se trabaja en la cocina se toman lecciones sobre este sujeto, pudiendo reafirmarse lo aprendido. La idea de esta forma de enseñanza podría ser implantada en México, en donde a pesar de que se realizan prácticas durante el tiempo de aprendizaje, no resultan suficientes por la duración de la mismas, tal es el caso de los hoteles. Esta práctica podría ser extendida a otras industrias, como el comercio, empresas financieras. El objeto deberá ser de impartir entrenamientos que permitan a los participantes empase en el funcionamiento de la empresa, conocerla, entenderla, para que estos hombres se formen como ejecutivos y llegado el momento esten preparados para asumir una posición directiva dentro de la misma.

Cuando se expusó que la calidad es una actitud, se estaba haciendo referencia a que ésta es un sentimiento, que se transforma en un deseo de hacer bien los productos o prestar los servicios conforme a lo esperado por el cliente. Este sentimiento sólo puede ser generado cuando existe un pleno convencimiento de que la función que se desempeña dentro de la organización tiene un alto grado de importancia para ésta, así como de que la meta perseguida es la misma. El hombre no es bueno ni malo, sino simplemente es un ser pensante que gusta tomar sus propias decisiones e involucrarse en empresas atractivas que cumplan con sus expectativas, que le proporcionen satisfacción y por tanto reconocimiento.

En la creación de una actitud favorable, el sistema ejerce una gran influencia sobre el trabajador. La percepción del empleado sobre el desenvolvimiento y desempeño que tiene la organización son fundamentales, para la imagen que éste ha de formarse sobre la misma. Si el sentir del trabajador es que la empresa

está poco familiarizada con lo que realiza, pensará que el tiempo que pasa en ella es un desperdicio, pero, si por el contrario, la visión que éste tiene de la organización es de una compañía comprometida con sus principios y con sus miembros (accionistas, directivos y empleados), será muy diferente la sensación del trabajador, pues él sentirá que la empresa sabe lo que hace y hacia donde quiere ir y por tanto le será más fácil involucrarse con sus objetivos.

Las organizaciones deben de crear en sus miembros el sentimiento de pertenencia de tal manera que se sientan parte de ella y a la vez dueños, éstas no son ideas de corte socialista ni muchísimo menos, sino una base para que los empleados se sientan propietarios y como consecuencia velen por los intereses de la organización, que a fin de cuentas es de ellos, esforzándose por dar lo mejor de sí mismos. Uno es más cuidadoso de su propio negocio que el del vecino, entonces, ¿ Por qué no hacer socios a los empleados ?, después de todo se está en el mismo barco. En México los trabajadores tienen por derecho una participación en las utilidades que obtiene la empresa en un ejercicio, ¿ Por qué no hacerles sentir que es un dividendo que reciben por las acciones que poseen ?. Indudablemente que esto va a generar una mayor obligación por parte de los empleados para con la empresa, pero a cambio ellos no van a sentir que trabajan para otro sino que lo hacen para ellos mismos.

En México algunos empleados tienen participación en lo que es el capital de la organización, pero en la mayoría de los casos éstos fungen como altos funcionarios de la misma, con lo que tan sólo son unos pocos los que llegan a estimularse y esforzarse en buscar la manera de eficientar sus procesos con objeto de incrementar las utilidades. Y en las ocasiones en que el capital pertenece a empleados de primera línea este se encuentra controlado por un sindicato, el cual sólo pretende beneficiar a sus dirigentes, olvidando a los agremiados. Es lógico pensar que no todos podrán entrar a la reunión del consejo de administración y que para tal efecto tendrán que nombrar un representante, sin embargo cada uno puede conservar la libertad de decidir sobre el destino de sus acciones, ya sea que quiera venderlas, conservarlas o cualquier otra situación. Estas acciones pueden ser protegidas a través de algunas cláusulas que impidan la venta fuera de la empresa, o que obligen al tenedor a venderlas al momento de separarse de la misma. Así mismo el número de acciones puede ir en función del puesto que se tiene en la organización.

Si verdaderamente se desea involucrar a los empleados en un proceso de mejora continua, hay que comprometerse con ellos, tomarlos en cuenta, acercarseles, compartir el paraíso gerencial, abriéndolo a ellos, demostrándoles con hechos de que las puertas están abiertas a sugerencias. Cuántos de los que leen estas líneas, cuando iniciaron sus carreras profesionales tuvieron la oportunidad de estrechar la mano del director general, del presidente del consejo de administración o del dueño, quien tuvo la fortuna de hacerlo entendió que trabajaba para un hombre como él, y quien no la tuvo, ha mitificado a estas

personas dándoles un carácter de seres sobrenaturales, fuera de serie, y si estos hombres se acercaran y dijeran : ¿ Qué le parece la organización ?, ¿ Se siente a gusto en esta compañía ?, ¿ Hay algo que pueda hacer por usted ?, y sorprenda aún más, que su petición fuera atendida.

No se está hablando de paternalismo o proteccionismo, se está hablando de democratización. Todos somos iguales, todos pensamos, comemos, dormimos y contamos con los mismos órganos vitales, entonces se tienen los mismos derechos a ser escuchado y tomado en cuenta.

Si los planes a desarrollar son comentados y algunos objetivos establecidos en conjunto con los trabajadores, quién escribe está seguro de que los resultados serán mejores. Por otra parte, si se informa a los trabajadores de las utilidades obtenidas durante un período (mensualmente, semestral etc.), en términos comprensibles para todos los miembros de la organización, éstos se irán sintiendo cada vez más involucrados y con el tiempo se sentirán socios.

Otro factor importante ha destacar es : la educación. El mundo a lo largo de su existencia ha vivido diferentes estilos de liderazgo, de acuerdo con la época. En la actualidad el estilo imperante es el tecnócrata, este estilo hace especial énfasis en la educación, el hombre más preparado que cuente con una formación sólida en determinados aspectos será el indicado para ocupar las mejores posiciones dentro de la sociedad.

La educación debe ser fomentada en el ámbito laboral, no sólo en lo que se refiere a las funciones que se desempeñan, sino que ha de ir más allá. Los trabajadores tienen que ser educados, con seminarios, cursos, conferencias que los mantengan actualizados, por que esta actualización redundará en mayores beneficios, quizás no todos vayan a ser tangibles, pero es indudable que entre mayor sea la preparación y el conocimiento de las funciones que se realizan los resultados serán mejores. La educación es una inversión, no un gasto, como comunmente se entiende, se hace esta observación con objeto de destacar el beneficio que se obtiene por fomentarla; un gasto será, por ejemplo, la reparación de una máquina a la que nunca se le dió mantenimiento.

Hay que darle oportunidad a la gente de que se prepare y estudie, hay que estimularla también. Existen organizaciones que se olvidan que la gente para prepararse necesita tiempo, y que éste no es tiempo perdido sino ganado. Las empresas que no permiten que sus trabajadores se preparen están destinadas a desaparecer.

El prototipo de Calidad se puede definir en los siguientes puntos :

- La calidad es un proyecto permanente, serio, intenso cuya responsabilidad es de todo el grupo de dirección.
- Los sistemas y procedimientos se diseñan pensando primero en las necesidades y expectativas del cliente.
- Se trabaja muy a gusto pero con una tensión constante y aguda por alcanzar los estándares de servicio.
- Se educa al personal para ocupar un puesto de alta dirección.
- Los jefes y directivos dan el ejemplo.
- La organización de la empresa es esbelta.
- El sueldo de los directivos está relacionado con los resultados de su gestión.
- Se da una constante transmisión de poder y autoridad.

a) Definición de calidad.

Concretizando lo comentado acerca de los elementos que integran la calidad, ésta ha de definirse como :

***Calidad** : Es la actitud del hombre que busca la satisfacción del cliente, cumpliendo los requerimientos características y expectativas que éste espera encontrar en un producto o servicio determinado.*

b) Proceso de calidad.

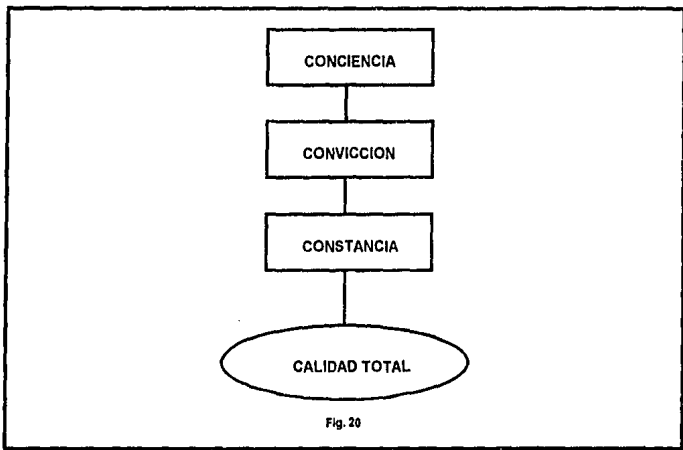
Este proceso se integra de tres fases, las cuales a continuación se indican (ver figura 20) :

1o. Conciencia : Es cuando los miembros de una organización se dan cuenta de la importancia que tiene el establecer un programa de calidad dentro de la misma.

2o. Convicción : En la fase antes comentada no necesariamente es establecido un programa de calidad, pues, aunque existe la conciencia de la necesidad de un programa de esta naturaleza, se sigue pensando que puede

ser pospuesto por algún tiempo, sin embargo en la etapa de convicción se comprende que no existe otra alternativa que la calidad y por tanto no hay razón para seguir posponiéndola, dándose así, el compromiso hacia con ésta. En esta fase se busca ayuda para implantar un sistema de calidad total, mismo que tendrá por objetivo el involucramiento de toda la organización.

3o. Constancia : La implantación de un sistema de calidad que no persiga la mejora continua está destinado a perecer, y de igual forma, si este sistema se lleva a cabo sin que exista una congruencia y consistencia con el objetivo, los resultados tan sólo serán tangibles en el corto plazo. La calidad debe ser un esfuerzo prolongado a lo largo de toda la vida de la empresa.



El proceso de calidad debe de ir más allá de la empresa, debe de incluir el medio ambiente en el que se desarrolla la organización en cuestión . La calidad inicia con el diseño y culmina con la garantía y el servicio, creándose una hélice. La calidad debe de darse en cada etapa del proceso de producción, comercialización, etc, es decir que debe de existir una autoevaluación al término de cada fase del proceso, quién mejor para calificarse que uno mismo, es obvio pensar, que toda evaluación debe de realizarse de acuerdo con parámetros establecidos de forma general dentro de la empresa.

Relaciones de garantía de calidad entre el proveedor y comprador				
Paso	Proveedor		Comprador	
	División de manufactura	División de Inspección	División de inspección	División de manufactura
	1	-	-	-
2	-	-	Inspección al 100%	
3	-	Inspección al 100%	Inspección al 100%	
4	-	Inspección al 100%	Muestreo o inspección de verificación	
5	Inspección al 100%	Inspección por muestreo	Muestreo o inspección de verificación	
6	Control del proceso	Inspección por muestreo	Verificación o sin inspección	
7	Control del proceso	Inspección por verificación	Verificación o sin inspección	
8	Control del proceso	Sin inspección	Sin inspección	

FUENTE : Ishikawa 159

Tabla 1

El trabajo conjunto entre la empresa y proveedores, permitirá disminuir el número de piezas defectuosas despachadas por el proveedor, ganando eficiencia al producir con artículos que cumplen con los requisitos, en la tabla 1

se aprecia la evolución que sufre esta relación; en ella se puede percibir como de una inspección del 100% en la primer etapa, se llega en la octava a aceptar la totalidad del lote sin necesidad de inspeccionarlo.

Las relaciones que se establezcan entre la empresa y el consumidor deben de buscar la satisfacción de éste último. El cliente tiene que confiar en la empresa y opinar acerca de un producto x, el pensar que mejoras se le pueden hacer dando razones, de tal forma que se enriquezca al productor.

Un proceso de calidad jamás podrá establecerse en una compañía que carezca de misión. Alfredo Acle Tomasini comenta que cuando él decidió implantar la filosofía de la calidad en Peña Colorada, lo primero que hizo fue definir una misión que se dió a conocer entre todos los miembros de la minera. Jan Carlzon hizo lo mismo cuando reestructuró a la aerolínea SAS, determinó la misión de la compañía y se apegó a ella, contra viento y marea, y al igual que Acle obtuvo éxito, esto es por que sus esfuerzos se encaminarán hacia el rumbo que ellos considerarán como correcto, sin considerar de que éste era equivocado.

Aunque la misión se refiere a un sentido filosófico es quién dirige las acciones de la empresa. Esta hace la diferencia entre una y otra organización. A la misión debe de seguir un cambio de actitud, el cual contemple aspectos tales como fomentar el que se haga carrera dentro de la empresa. Un acercamiento al personal y a los clientes, haciendo un compromiso con la calidad, el cual involucrará a todos ellos, concluyendo con este punto ha de decirse que para implantar un modelo de calidad es necesario que existan tres circunstancias :

- 1.- Definición y apego a la misión.
- 2.- Cambio de actitud, volverse más receptivos y estar dispuestos a enfrentar los nuevos retos.
- 3.- Compromiso.

c) Calidad versus productividad.

La calidad y la productividad no son enemigos. Estas dos son completamente compatibles, la una con la otra. Aumento de productividad no significa disminución de la calidad. El aumento de la calidad trae consigo un incremento de la productividad. Todo esto se deriva de una mala interpretación del significado de la palabra productividad. Antes de definirla ha de citarse lo que no es; productividad, erróneamente es interpretada con un incremento de los recursos que participan dentro del proceso de transformación, lo cual es completamente falso; tampoco significa una automatización del proceso, pensando en reducir los costos de mano de obra. Otras empresas venden la idea a sus empleados de que productividad significa aumentar el trabajo (ya sea con un aumento de la jornada de labores o incrementando de la carga de

trabajo) por el mismo sueldo, esto no es sino un abuso y una falta de respeto a la dignidad humana.

En los países del primer mundo la jornada laboral es de entre 35 y 40 hrs. semanales, mientras que en México es de 48 hrs. La necesidad de descanso no es un capricho del trabajador, ni una ocurrencia absurda ideada por algún perezoso, es un reclamo del cuerpo, que busca restablecer las energías perdidas durante las horas laboradas, por lo cual hay que respetar ese tiempo, que ha sido bien ganado por parte del empleado, a lo largo de la semana. En el caso de Alemania por cada 5 días trabajados se descansa 2, lo cual junto con los días feriados de algunos meses puede suceder que se otorguen a un trabajador entre 10 o 12 días de asueto en un periodo de 30 días, mismos que pueden ser traducidos en ocasionales fines de semana de 4 días, circunstancias que en México no se presentan, y no por ello disminuye la productividad de los teutones, recuerdese que el país germano es la segunda potencia económica del mundo.

La productividad es un dolor de cabeza para industriales y prestadores de servicios, quienes pasan horas y horas tratando de incrementarla sin obtener resultados tangibles. Productividad significa :

Productividad : Hacer más productos o servicios con los mismos insumos, es decir aumentar la relación de lo invertido contra lo obtenido.

La relación de productividad se expresa a través de la siguiente fórmula :

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS}}$$

La productividad puede manifestarse a través de 3 fórmulas :

$$1) P = \frac{\text{AUMENTO DE LOS RESULTADOS}}{\text{MISMOS INSUMOS}}$$

$$2) P = \frac{\text{MISMOS RESULTADOS}}{\text{MENOS INSUMOS}}$$

$$3) P = \frac{\text{AUMENTO DE LOS RESULTADOS}}{\text{DISMINUCION DE LOS INSUMOS}}$$

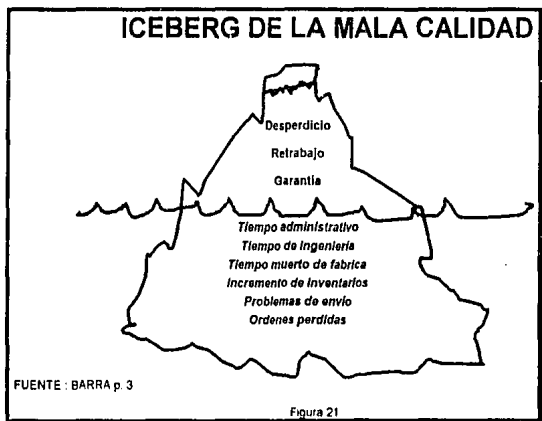
Indudablemente que la productividad persigue la optimización de los insumos utilizados dentro de un proceso, por lo cual si hay manos osiosas hay que ponerlas a trabajar, reubicarlas o eliminarlas. La implementación de la tecnología

se hará una vez de que el sistema esté aprovechando al máximo sus recursos de tal forma que el incremento sea real.

Productividad es sacarle jugo a los insumos y recursos utilizados durante un proceso de transformación o durante la prestación de un servicio, calidad es cumplir con los requisitos por tanto la segunda comprende a la primera, en beneficio del usuario final.

d) Costo de calidad.

Crosby ha escrito un libro que lleva por título " *La calidad no cuesta* ", en el hace referencia a que el beneficio que se obtiene de la implantación un sistema de calidad es inferior al costo de mantenimiento del mismo. Por supuesto que es necesario que exista una inversión, ¿Pero que negocio no necesita una inversión?



El costo de la calidad no es tan fácil de calcular, la figura 21 proporciona una idea al respecto. La figura representa un iceberg del cual tan sólo emerge a la superficie, una pequeña parte que representa a los desperdicios, el retrabajo y la garantía, los aspectos más visibles del costo de calidad, pero por de bajo del nivel del agua se encuentran otros no tan visibles que son en ocasiones quienes generan y representan un mayor porcentaje dentro de los costos de calidad, por ejemplo ¿Cuál será el costo de perder un cliente?, no es sólo la pérdida del ingreso por las posibles compras efectuadas por el mismo, sino la imagen que

se creó de la empresa y con ello el efecto multiplicador negativo que éste va a producir al comentarlo con amigos y conocidos, según algunas encuestas realizadas un cliente insatisfecho se queja con 14 personas, mientras que uno satisfecho tan sólo lo comenta con 2 o 3. Por ello es importante calcular el costo de la mala calidad y reducirlo.

Algunos aspectos que hay que tomar en cuenta son :

- Costo de prevención
- Costo de evaluación
- Costo de falla

5 CALIDAD A LA MEXICANA

México es un país de grandes contrastes, es una nación rica en recursos naturales, su gente en el mundo es conocida por su ingenio y hospitalidad "*!Amigo esta es tu casa !* ", es la frase con que recibe el nativo de este país a cualquier extranjero. La fama de sus playas Ha recorrido el mundo entero; Acapulco, Can-cún, etc. son visitadas anualmente por miles de turistas ansiosos de disfrutar de un poco de sol, mar y arena, y que decir de la vida nocturna. México es, también, 30 siglos de historia, su mayor patrimonio; tres siglos de dominio español han formado al mexicano de hoy, dicharachero, alburero, cantador, malinchista y xenofobista.

El pueblo mexicano actual está integrado por la fusión de dos mundos diferentes : el español y el prehispánico. La caída de la gran Tenochtitlán marca el inicio de esta conjunción de dos culturas.

La riqueza de sus culturas, la belleza de sus ciudades y la hospitalidad de sus emperadores cautivaron a los conquistadores, quienes en alianza con los enemigos de los tenochcas dieron fin a esta civilización, del altiplanicie mexicano.

El México de ese entonces, principios del siglo XVI, con el de hoy, finales del siglo XX, es muy diferente. Las grandes metrópolis están inundando el territorio nacional.

El libre comercio y la modernización son los estandartes del actual gobierno. El nivel de educación sea incrementado considerablemente en los últimos decenios, cada día son más las personas que obtienen un título universitario o que terminan la educación superior. Aún no es el número deseado, pero se acerca, es indudable que el analfabetismo está disminuyendo.

El cambio que se está gestando dentro del país del sur del río Bravo, trasciende las fronteras del libre comercio o de la apertura. Es un cambio de gestión en donde un liderazgo firme y bien encaminado se abre como respuesta a este nuevo enfoque.

Ante los vientos de cambio, la calidad total pugna por obtener un lugar de honor en el nuevo México, sustentándose en un sistema tecnócrata muy influenciado por los sistemas de administración americanos, con miras a conformar un país cuyo objetivo sea el implantar el " *American way of life* ", según señala el famoso politólogo de Harvard, Samuel P. Huntington, la integración a los Estados Unidos es la tendencia de esta nación.¹⁶

Sin embargo el profesor Huntington olvida que México es un país de tradición, con una amplia cultura, cosa que los Estados Unidos no tiene, pues su nacimiento se remonta a tan sólo dos siglos atrás y el grueso de la historia de aquella época consta de un exterminio indiscriminado de los indios que habitaban esas tierras hasta antes de la llegada de los ingleses, así como al haber participado en todas o casi todas las guerras que ha habido en el presente siglo.

A pesar de la paulatina pérdida de hegemonía de la Unión Americana, en el mundo, es indudable que compartir una frontera tan extensa como la tiene México no puede pasarse desapercibida, pues como afirmaba el presidente Díaz : " *Pobre de México, tan lejos de Dios y tan cerca de los Estados Unidos* ", maxime cuando se ha firmado un Tratado de Libre Comercio, con el cual se ha conformando el mercado más grande del mundo.

En esta sección del trabajo se realizará un breve análisis de los dos países que más han fomentado el control total de calidad; Estados Unidos y el Japón, el primero lo vió nacer y el segundo lo consolidó, también se expondrá la opinión del autor acerca de la viabilidad de dicha filosofía en el ámbito de los servicios en nuestro país, cabe hacer la aclaración que esta opinión será externada en base a la experiencia profesional del mismo.

a) Estados Unidos, hoy.

La Unión Americana padece todas las enfermedades de un país altamente desarrollado, tales como : altos índices de alcoholismo y drogadicción, desintegración familiar y una falta absoluta de moral.

Los estadounidenses a lo largo de su historia se han ganado un lugar de primer plano dentro del mundo. Han sabido adecuarse a las situaciones que se les han

¹⁶ EXCELSIOR 15 de junio de 1993, "Nuestro futuro desde Harvard". MEYER Lorenzo

presentado y las han aprovechado. La sociedad del vecino país del norte es una sociedad altamente consumista y por tanto su vida gira entorno del dios dinero, venerado y adorado sin intimidación y con gran gusto.

Son los reyes de la mecatécnica, muy buenos vendedores y negociadores acostumbrados a poner imponer sus condiciones y jamás ceder, buscando su propio beneficio, olvidando que el mejor trato es aquel en el que ambas partes ganan

La sociedad estadounidense ha cimentado su vida en base a las comodidades que puede otorgar el dinero y los avances tecnológicos; son fácilmente influenciados y gustan de imitar todo lo que ven. Son jocosos y turistas agradables que intentan identificarse con las culturas que conocen o visitan, son egocéntricos y extremadamente nacionalistas. Piensan y actúan como si fueran el centro del mundo.

Gustan de parecer soldados que se encaminan contra un enemigo en común y en este caso dicho enemigo es la falta de calidad y la ineficiencia de sus fábricas. Durante años cerraron los ojos al mundo y tan sólo observaron lo que se desarrollaba dentro de su territorio, olvidando que el mundo es más grande que los 52 estados que conforman a la Federación Americana. Todo esto le trajo como consecuencias que otras culturas empezaran a desplazarlos en terrenos que tradicionalmente ellos dominaban, por ejemplo la fabricación de automóviles. Por otro lado la juventud americana se encontraba más ocupada en divertirse que en pensar en el futuro que se avecinaba; probablemente todo ello se deba a los altos estándares de vida que habían alcanzado.

Los Estados Unidos, a pesar de aparecer como los más fervientes defensores del libre comercio y de las aperturas en todos los ámbitos, tienden a establecer políticas proteccionistas en favor de sus empresarios, protegiéndose de lo que ellos llaman comercio desleal o prácticas dumping, las cuales en más de una ocasión le ha tocado padecer a México, olvidando que una libre competencia bien entendida y bien llevada tan sólo puede beneficiar a los consumidores y productores, puesto que obligará a estos últimos a eficientar sus procesos y a producir con mayor calidad.

El hecho de que la calidad total haya tenido una buena acogida en los Estados Unidos en los últimos años se debe, a que de alguna manera es una respuesta, a la necesidad de recobrar el terreno perdido dentro de los negocios y de tratar de emparejarse con el Japón, quien a tomado la delantera en donde los estadounidenses la han perdido. El sentimiento de no pertenencia que prevalece dentro de la sociedad americana los hace tomar cualquier nueva filosofía como respuesta a sus deseos, seguirla al pie de la letra y conseguir una mayor o menor identificación con la misma. Los estadounidenses han acogido la calidad

total, como el estandarte de sus operaciones, por que de alguna les llena ese vacío existencial que viven.

b) Japón hoy

La sociedad japonesa bien, puede ser comparada con un panal de abejas, en el cual todos tienen algo que hacer y en donde todos marchan como soldados. El Japón de la posguerra encontró en la filosofía Deming una luz que les permitiría salir adelante de la economía de guerra, por tanto les fue fácil adoptarla.

El imperio del sol naciente ha recientemente ingresado al grupo de los países más ricos del orbe, su superavit anual alcanza cifras impresionantes e increíbles de crear, su infraestructura y su influencia dentro de la esfera comercial internacional es sorprendente, pues de ser un país conocido por su mala calidad ha pasado a ser una nación reconocida a nivel mundial por sus altos estándares de calidad.

Hace casi 50 años que el este país asiático firmó la paz con los aliados y de ese entonces ha cambiado los rifles, tanques y soldados por hombres de negocios que utilizan ordenadores personales como sus principales armas y que buscan hacer negocios en todo el mundo. La guerra de armas pareciera olvidada y sustituida por una donde los principales actores detentan un fuerte poder económico.

El japonés lucha por obtener la satisfacción de sus consumidores ofreciéndoles productos que cumplan con los requerimientos de sus clientes; su objetivo es cubrir las necesidades de los compradores de los artículos producidos en sus plantas industriales o de los servicios que prestan.

Hombres que meditan las decisiones tomadas y que gustan de enterarse de las opiniones de sus compradores al respecto de la labor que desarrollan ante éstos.

c) El México del futuro

La nación mexicana vive circunstancias muy diferentes a las que vivieron los Estados Unidos, al inicio de la década pasada y el Japón de la posguerra, México se encuentra viviendo una etapa de transición, que se iniciará hace doce años, durante el sexenio de Miguel de la Madrid y que apenas ha comenzado a dar frutos, cimentándose como primer paso las bases de como han de regirse las relaciones comerciales con sus vecinos del norte, en los años a venir.

El país de los antiguos aztecas no vive una recesión económica como fue el caso estadounidense en los años 80's, tampoco acaba de terminar una guerra

contra todo el mundo, habiendo resultado el gran perdedor. Los orígenes de los problemas de éste país se remontan a la época colonial, o quizás más atrás, sin embargo para efectos de este trabajo carece de importancia, el hecho es de que los gobiernos paternalistas han viciado a los empresarios y trabajadores, por ello, hoy ante los cambios surgen las preguntas de si estará preparado el país o no para un cambio tan radical y brusco, como lo es el ingreso al reciente bloque económico formado en América del Norte .

La calidad total en el sentido estricto no es aplicable en México, y no lo es por la sencilla razón de que las circunstancias difiere completamente de las que se viven en México. Las dos sociedades en donde el control de calidad ha sido recibido con mayor éxito, son países con un alto grado de nacionalismo cosa que en México no sucede, eran naciones en las cuales gran parte de las necesidades básicas de sus habitantes estaban ya cubiertas, casa, comida, educación, mientras que en México, más de las dos terceras parte del país viven con menos de dos salarios mínimos, dejando muchas necesidades pendientes por atender, de tal suerte que ¿Cómo puede exigirse a una persona que rinda el 100%, si no come bien, si sus hijos tienen necesidades, ó si tiene que ir a otro trabajo saliendo de éste ?, en verdad que no es posible. Primero hay que procurar a la gente para luego exigirle, no se puede exigir más a quién humanamente no puede darlo.

Los mexicanos consideran un producto de calidad a cualquier producto que no sea hecho dentro de la fronteras de su país, es una fama bien ganada por parte de los industriales de esa nación, sin embargo no es esta la forma de salir adelante, rechazando lo hecho en México, lo único que va a lograrse es poner la industria del país en manos de los capitales extranjeros, pero es erróneo pensar que es tarea exclusiva del consumidor, la labor a realizar por parte de los empresarios que tengan negocios en el territorio nacional debe de encaminarse hacia la reivindicación de sus productos y cambiar el concepto que se tiene de ellos. La nueva campaña publicitaria del Consejo Nacional de la Publicidad, en la cual se pretende motivar a la gente a que consuma productos nacionales en vez de los importados, es muy ilustrativa al respecto pues haciendo la aclaración de que no todo lo importado es bueno y que antes de comprar hay que comparar lo hecho en México, con lo hecho en el exterior, para resaltar esta idea el CNP toma el vocablo " *malinchismo* ", el cual significa que se tiene cierta preferencia por lo extranjero para sustituirlo por el de : " *made in chismo* ", en el cual se puede notar una clara americanización del término, además de una sátira a aquellas personas que tienen dichas preferencias.

Retomando el tema de la calidad digase que la calidad no es algo privativo de los japoneses, como consecuencia de la escritura que utilizan, según pensaba el Dr. Ishikawa, tampoco lo es de un grupo exclusivo que asisten a los seminarios de métodos estadísticos dictados por el gúru de la calidad el Dr. Deming, la calidad es un reclamo de la sociedad mexicana y por supuesto que puede ser

aplicada en este país pero no necesariamente bajo los mismos lineamientos que en las naciones antes citada, puede y debe utilizarse una mezcla de las tres filosofías analizadas en este trabajo o cualquier otra, así como la creación de una propia que resalte el sentido de identidad nacional, dándole el toque mexicano, por que aunque la pretensión del actual regimen sea encaminar al país hacia el " *american way of life* ", según lo señalaba el profesor harvariano Hunighton, México tiene sus propias raíces, las cuales no hay por que echar por tierra o dejarlas en el olvido, adoptando otras costumbres que no pertenecen a esta gran nación, sino adoptar lo mejor tal y como lo hicieron los romanos, en donde sus raíces sean firmes y sólidas pero que esté abierta hacia el cambio y dispuesta a tomar lo bueno de las demás, para asimilarlo y no para sustituirlo.

El modelo de calidad mexicano debe tomar como ejemplo los casos exitosos de implantación de dichas filosofías en este país, a efecto de aprender de las experiencias de éstas y reacomodarlas en un modelo que se adecue a la mentalidad mexicana, el cual ataque el problema desde la raíz, ésta es como tanto se ha afirmado, la educación que recibe el mexicano, es necesario reducirlo y enseñarle el valor del trabajo bien hecho y la satisfacción que se siente al realizarlo.

La incompatibilidad de calidad con el México de hoy, radica esencialmente en la incapacidad de la mayoría de los mexicanos para trabajar en equipo y tomar decisiones, no se enseña a los mexicanos a valerse por si mismo, el gobierno ha sido como un padre para todos los habitantes de esta nación, tratando de resolver todos y cada uno de los problemas que se presentan dentro de la población, con políticas paternalistas y proteccionistas, acostumbrando a la gente a no procurarse los medios necesarios para buscar su desarrollo personal y profesional; muchas de las grandes fortunas del país sean hecho bajo el amparo de leyes que protegen a determinados sectores, evitando la competencia y permitiendo a los empresarios vender lo que deseen sin temor a perder el mercado, puesto que son los únicos que lo fabrican o comercializan. Así como en México hay valores esenciales que fortalecen a la sociedad, hay otros que es necesario establecer, el pensar en los demás, el aprender que juntos se logra más que separados, el sentir respeto por el país que los vio nacer y otros tantos que parecen fantasías irrealizables.

La calidad debe de ser un cambio de fondo encaminado a dar el gran paso hacia una sociedad más plural. los conceptos de calidad deben de ir mas allá de ser 14 puntos dictados por un físico, sino a una nueva cultura que permita al mexicano del futuro tener un nivel de vida digno, de lo contrario tan sólo volverán a ser teorías mal interpretadas que tan sólo se ocupan de incrementar la riqueza para favorecer a unos cuantos y continuar con las desigualdades.

a) El Premio Nacional de Calidad

Los resultados de la implementación de los modelos de calidad ya empiezan a cobrar frutos, prueba de ellos son los ganadores del Premio Nacional de Calidad (PNC). Este premio es instaurado por primera vez en el año de 1985 por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), quien convencida de la necesidad de estimular y reconocer los esfuerzos que en dicha materia realizan algunas empresas, así como con objeto de fomentar la producción de artículos competitivos, decidió hacer entrega de reconocimientos y premios a los productos que cumplirán o superarán las normas de calidad establecidas. Al año siguiente el Gobierno Federal institucionaliza el PNC otorgando a los acreedores un diploma a manera de reconocimiento. Para el año de 1989, las reglas del juego cambian nuevamente, publicandose éstas en el diario oficial de la Federación del día 29 de noviembre, siendo éstas las que actualmente rigen a dicho premio.

El objetivo del Premio Nacional de la Calidad es fomentar y estimular el establecimiento de procesos de calidad, así como las exportaciones a través de ir gestando una transformación de las organizaciones hacia la competitividad y reforzar la nueva concepción de calidad.

El PNC se otorga en las siguientes categorías :

- Empresas industriales grandes
- Empresas industriales medianas y pequeñas
- Empresas comerciales grandes
- Empresas comerciales medianas y pequeñas
- Empresas de servicios grandes
- Empresas de servicios medianas y pequeñas

En la tabla 2 se pueden apreciar los puntos calificados por el juzgado del PNC.

EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

MODELO DE MEJORA CONTINUA
 CRITERIOS DE PUNTUACION PARA LA EVALUACION FINAL
 (Versión revisada 1993)

Categorías y Temas Específicos	Puntos Máximos
1 CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES	200
1.1 Conocimiento profundo del cliente	80
1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios	60
1.3 Sistemas para determinar los requisitos futuros de los clientes	60
2 LIDERAZGO	150
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	50
2.2 Valores de calidad	70
3 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD	150
3.1 Participación inteligente, informada y eficaz del personal	50
3.2 Educación y desarrollo	40
3.3 Desempeño y reconocimiento	30
3.4 Calidad de vida en el trabajo	30
4 INFORMACION Y ANALISIS	60
4.1 Fuentes y datos	40
4.2 Análisis de la información	20
5 PLANEACION	70
5.1 Planeación estratégica	30
5.2 Planeación operativa	40
6 ADMINISTRACION Y MEJORA DE PROCESOS	120
6.1 Diseño de productos y servicios	30
6.2 Procesos clave	30
6.3 Procesos en las áreas de apoyo	20
6.4 Proveedores	20
6.5 Evaluaciones de calidad	20
7 IMPACTO EN LA SOCIEDAD	50
7.1 Preservación de ecosistemas	30
7.2 Difusión y promoción de la cultura de calidad en la comunidad	20
8 RESULTADOS DE CALIDAD	200
8.1 Mejora de productos y servicios	50
8.2 Mejora de las operaciones y de la productividad	30
8.3 Mejora de las áreas de apoyo a proveedores	30
8.4 Mejora de los resultados financieros por la calidad	40
8.5 Mejora de los resultados de satisfacción al cliente	50
TOTAL	1000

FUENTE: Bases para el Premio Nacional de Calidad

Tabla 2

II METODOS ESTADISTICOS

" Se puede medir cualquier acción humana que se pueda ser observada "

David Shuster
Asesor en Estados Unidos sobre manejo de equipos de trabajo.

II METODOS ESTADISTICOS

Uno de los pilares del control de calidad es la estadística, de ésta materia como se recordará ha emanado esta nueva teoría, la cual está cambiando al mundo. La importancia que tiene las herramientas estadísticas radica en la sencillez de las mismas; la forma gráfica en que presentan los problemas permite asimilar con mayor facilidad las causas que están distorcionando los resultados. Las herraminetas para el control de calidad se han visto enriquecidas por las aportaciones del Dr. Juran y del Dr. Ishikawa.

Cabe hacer la aclaración que no es el objetivo de este apartado hacer un análisis exhaustivo acerca de estos métodos, sino el presentarlos al lector, afín de que los conozca y comience a familiarizarse en el uso de los mismos. El lector especialista en control de calidad habrá notado al revisar el índice de la presente tesis, que las herramientas a tratar son las más sencillas, ello obedece a que el principal objetivo del libro que tiene en sus manos es el de hacer un manual de rápida consulta que le permita comprender los términos de calidad e iniciarse en este proceso y no el convertirlo en un experto.

Habiendo hecho las aclaraciones pertinentes no resta más que iniciar esta breve presentación.

1. DIAGRAMA DE PARETO

Esta herramienta se le debe al economista italiano V. Pareto, quién a finales del siglo pasado presentó una fórmula que mostraba la desigual distribución del ingreso. Diez años después, en 1907 un economista norteamericano de nombre M.C. Lorenz expresó una teoría muy similar, a través de diagramas. Ambas teorías indicaban que una proporción del ingreso estaba en manos de pocas personas, el famoso "80-20". Dentro del ámbito de la calidad Juran lo introdujó, para clasificar los problemas de calidad en *los pocos vitales* y *los muchos triviales*, bautizándolo con el nombre de diagrama de Pareto, pues en la mayoría de los casos las causas son un número pequeño en relación con lo efectos.

Este diagrama es una gráfica de barras que permite clasificar de manera descendente, el tipo de fallas o factores analizándolos en función de su frecuencia o de su importancia absoluta y relativa. Adicionalmente permite observar de manera acumulada la incidencia de los problemas estudiados.

La gráfica de Pareto está estructurada de la siguiente forma : consta de una línea horizontal, la cual representa las causas y dos líneas verticales situada a cada lado de la línea de causas, la de la izquierda es para cuantificar el número de incidencias y la del lado izquierdo mide el acumulado.

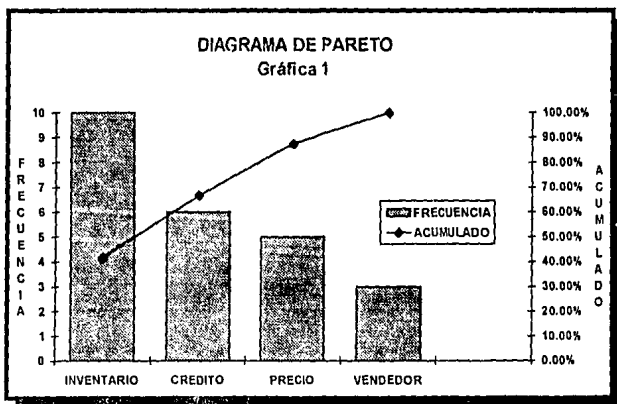
Para una mejor comprensión de esta gráfica se citará un ejemplo (gráfica 1), supongase que una concesionaria de autos desea saber la razón por la cual no ha incrementado su participación en el mercado, concluyendo que las causas principales son :

- Inventario insuficiente 10
- Carencia de planes de crédito 6
- Precio altos con respecto a la competencia 5
- Inhabilidad del vendedor 3

De éstos datos se desprende la tabla 3 :

CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
		PARCIAL	ACUMULADO
Inventario	10	41.66%	41.66%
Crédito	6	25.00%	66.66%
Precio	5	20.84%	87.50%
Vendedor	3	12.50%	100.00%
TOTAL	24	100.00%	

Desprendiéndose de ésta el siguiente diagrama de Pareto :



Del análisis de la gráfica se concluye que el principal causante de la no

penetración de mercado es la falta de inventario, por lo que la administración lo ha de tomar muy en cuenta para las futuras compras que realice.

2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El diagrama de causa-efecto es muy útil, pues permite presentar en forma ordenada los factores causales de un efecto determinado, a través de un análisis de cada uno de los elementos participantes en un proceso.

Originalmente éste diagrama fué concebido por el Dr. Ishikawa en el año de 1953, cuando con la ayuda de lo que él llamó un diagrama cola de pescado, resumió la opinión de unos ingenieros con respecto a los problemas de la planta donde trabajaban éstos. Este tipo de esquemas él ya los había utilizado para dirigir sus investigaciones.

El Dr. Jurán bautizó a la aportación del Dr. Ishikawa con el nombre de su creador, como puede apreciarse en la figura 22, el diagrama muestra de manera ilustrativa los causales de un problema en específico, separándolos en 5 grupos : métodos, materiales, equipo, mano de obra y un último, el cual engloba a todos los demás que por su naturaleza no es posible incluirlos en alguna de la clasificaciones ya mencionadas. Estos huesos (líneas perpendiculares) se unen a la columna vertebral (línea horizontal), la cual a su vez se prolonga hasta encontrar al efecto seleccionado. Los huesos son conformados por otros, de tal suerte que sea lo más explícito posible esta representación, ver figura 22.

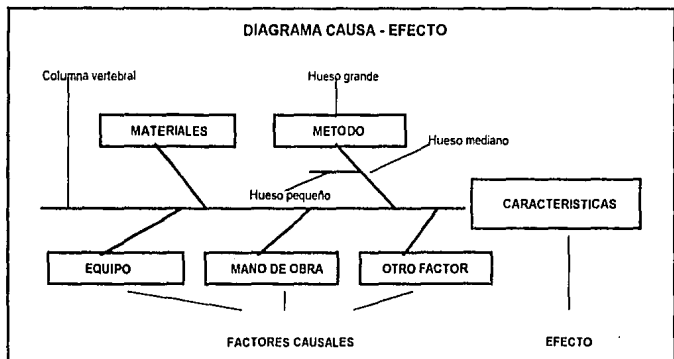


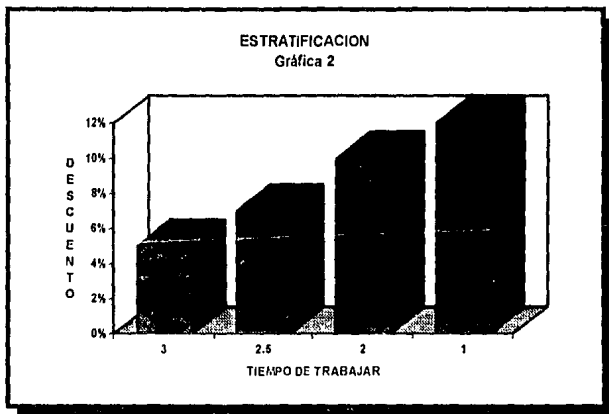
Figura 22

El diagrama de Ishikawa sirve como inició para la identificación de discrepancias,

así como de sus causales, de tal manera que cada causa pueda ser analizada por separado. Esta herramienta se puede apoyar en otros métodos estadísticos tales como los histogramas y diagramas de pareto, los cuales ya fueron explicados en el punto anterior.

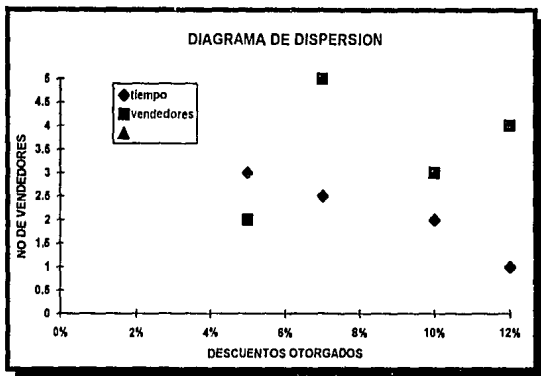
3. ESTRATIFICACIÓN

En ésta herramienta los datos se clasifican en función de característica en común, persiguiendo básicamente el mismo objetivo que los histogramas. Por ejemplo, supongase que la agencia antes citada desea saber quienes de sus vendedores otorgan el mayor descuento en las ventas de contado, para ello decide revisar las ventas del último mes descubriendo que los agentes con menor experiencia vendiendo otorgan mayores descuentos, tal y como puede observarse en la gráfica 2.



4. DIAGRAMAS DE DISPERSION

Este diagrama permite observar la relación que existe entre una causa y un efecto. Su uso permite corroborar una posible hipótesis que se hubiera desprendido del diagrama de Ishikawa.



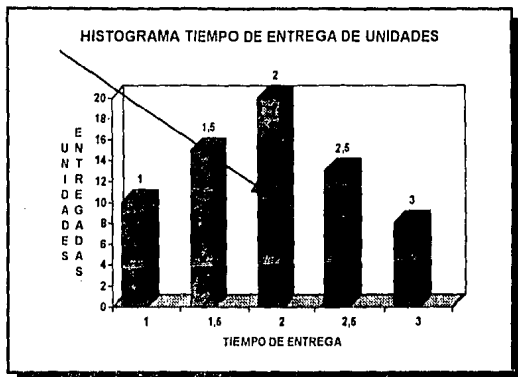
Gráfica 3

5. HISTOGRAMAS

Una vez identificada la causa del problema es recomendable presentarlo de forma gráfica, afín de que sean reflejados los datos que se encuentran fuera de la media, con objeto de estudiar sus causas y de esta forma mejorar el proceso. Nótese que mientras el diagrama de Pareto es más general, éste se refiere a un problema particular, volviéndose más específico.

Al igual que el diagrama de Pareto el histograma es representado por una gráfica de barras, en la cual, se señala la media y se representa en el eje de las *axis* la frecuencia y en el de las *coordenadas* la variable de análisis.

La agencia antes citada, ha determinado que el promedio de entrega de un automóvil nuevo al cliente es de dos días, desde la recepción del mismo por parte de la agencia, en su afán por establecer un proceso de calidad ha decidido identificar aquellos casos en los cuales el tiempo es mayor, véase gráfica 4.



En la gráfica 4 la flecha indica el punto medio, es decir el promedio de entregas, siendo lo deseable que todos los automoviles vendidos sean recogidos por los clientes dentro de los dos días siguientes a la venta, en el caso de algún desfazamiento hacia a la derecha o izquierda significa que éstas unidades están fuera de especificación, por lo cual hay que poner especial interés en aquellas unidades que son recogidas después de las especificaciones establecidas, a efecto de corregir los errores.

6. GRAFICAS DE CONTROL

Las gráficas de control son diagramas lineales que se utilizan paralelamente al proceso de producción; es decir que se realizan sobre la marcha, con lo que permiten observar el comportamiento de una variable en función de ciertos límites establecidos. Por ello constituyen una valiosa ayuda para el autocontrol.

Estas gráficas son de gran utilidad, ya que permiten observar en que momento se está presentando alguna situación fuera de control, ya sea ésta hacia arriba o hacia abajo.

7. DIAGRAMAS DE FLUJO

Estos son representaciones gráficas de los proceso de producción, indicando de manera ordena cada uno de los pasos que se sigue durante la elaboración de un producto. Permiten o mejor dicho ayudan a identificar las áreas que presentan

dificultades, con el objeto de corregirlas, a su vez, este tipo de diagramas permite ordenar de una manera lógica y progresiva cada una de las etapas del proceso analizado. No solamente puede ser utilizado para indicar un proceso de transformación, sino que también puede ayudar a comprender el proceso de un servicio.

8. BRAINSTORMING

Brainstorming palabra en inglés que traducida al español significa " *Tormenta de ideas* ", también es una de las herramientas utilizadas al momento de establecer un proceso de calidad; a pesar de no tener nada que ver con números, gráficas o cálculos matemáticos, tampoco sirve para medir el grado de eficiencia de un proceso o algo por estilo, sino que consiste en una reunión de 8 - 10 personas que se juntan con la intención de dar solución a un problema, buscar causantes o para sugerir experimentos, dejando a sus participantes expresar libremente sus ideas, sin que éstas sean criticadas, esperando que algunas de ellas, por disparatada que pueda escucharse sea la más indicada; se cuenta que en un ejercicio de tormenta de ideas, se reunió a un grupo de ejecutivos con el objeto de enseñarles el funcionamiento de esta técnica, planteándoseles el siguiente problema : en el techo había dos cuerdas que colgaban separadas por una distancia de dos o tres metros, se les dijo que era necesario unir las dos cuerdas sin bajarlas, dejándolos que plantearán libremente sus ideas, y así empezaron a diseñar sistemas e infinidad de soluciones hasta que un de estos jóvenes ejecutivos se para y tomó las dos cuerdas atándolas la una con la otra, éste es el resultado que se busca, que actúe la gente y encuentre soluciones.

Esta técnica puede ser de gran ayuda al momento de organizar los círculos de calidad.

III SERVICIO DE CALIDAD

" No se está realmente en un negocio para obtener beneficios, sino que se llega aun negocio para ofrecer un servicio que sea tan bueno que la gente esté dispuesta a pagar un beneficio como reconocimiento de lo que se esta haciendo por ellos ".

Stanley Marcus

Presidente honorario de los almacenes Neiman-Marcus.

III SERVICIO DE CALIDAD

Mucho se habla y dice acerca del servicio. Muchas organizaciones lo ven tan necesario y lejano que poco se atreven comentar, algunos otros es lo que más esperan y lo que menos dispuestos están a dar. Es común escuchar slogans y campañas publicitarias que exhortan a la gente a consumir algún tipo de producto en el cual se hace muy especial énfasis en la calidad y servicio del mismo. Sin embargo son pocas las que verdaderamente ofrecen lo que anuncian.

El servicio, es un factor que todos esperan recibir, pero que sólo pocos se ofrecen.

En la actualidad la mayoría de las empresas forman parte del sector terciario de la economía, engrosando con ello el número de participantes en dicho sector. Según algunas estadísticas, hoy en día más del 60% de las personas que trabajan en los países del primer mundo se desempeñan en dicho ramo; por tanto es lógico pensar que el mismo sector se encuentra ampliamente subdividido en diferentes subramos.

A lo largo de las siguientes páginas se discernirá acerca del significado del servicio, su importancia e involucramiento con el control de calidad, se analizarán a sus agentes y se propondrá un método de medición de resultados, para el caso específico de la propuesta que tiene por objeto este trabajo.

1 ¿ QUE ES EL SERVICIO ?

Antes de seguir comentando sobre el tema es necesario definir que se entiende por servicio. Este puede ser analizado desde diferentes puntos de vista : el mercadológico, el económico, el literal y el operativo.

La palabra servicio tiene su origen en el verbo servir, el cual indica una acción. El pequeño Larousse ilustrado ¹⁷ señala que servir es:

Servir : Ser útil una cosa. Poder utilizar. Favorecer : servir las pasiones de uno. Hacer algo en favor de otra persona. Valerse de una cosa.

El mismo diccionario apunta al respecto de lo que significa servicio lo que se cita :

¹⁷ Pequeño Larousse ilustrado, Editorial Larousse, 5a. tirada p. 940, Buenos aires 1969

Servicio : Utilidad que presta una cosa, beneficio, favor, gracia, etc. Organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas.

Desde el punto de vista económico, la economía está dividida en tres sectores¹⁸ :

El sector primario o agropecuario: El cual agrupa a la agricultura, la ganadería, silvicultura, caza y pesca.

El sector secundario o industrial : Este se divide en dos subsectores : la industria extractiva integrada por : la extracción de petróleo y minería; y la industria de la transformación en la cual se incluyen ramas como: el envasado de alimentos, abonos, fertilizantes, cemento, vehículos, aparatos electrodomésticos, etc.

El sector terciario o de servicios : Este último sector de la economía se encuentra compuesto por todas aquellas actividades *no productivas pero necesarias*, para el funcionamiento de la economía. Algunas ramas de este sector son : el comercio, los servicios de educación, restaurantes y hoteles, comunicaciones, servicios financieros, gobierno, etc.

En la actualidad hay quienes comienzan a manejar un nuevo sector económico, el cual agruparía a las telecomunicaciones, entiendase : telefonía, informática, fax etc.

Mercadológicamente hablando el servicio es :

Servicio : *Es todo producto intangible que concurre a un mercado determinado para ser comercializado.*

En las definiciones arriba presentadas el servicio se ha conceptualizado de tres formas diferentes, la primera como una acción, la segunda como una agrupación de industrias que por sus características en común se pueden denominar bajo ese nombre y la tercera como un producto.

En este estudio, el servicio se considerará como una acción y un sector de la industria por tanto se afirmará que es intangible, pero perceptible. ¿A caso puede ser medida una actitud cortés?, ó ¿Una atención recibida por parte del vendedor de una tienda?, indudablemente que no; sin embargo ésto puede ser cuantificado a través del grado de satisfacción que proporcione al cliente o a la persona que reciba el servicio. La satisfacción de un cliente se hace manifiesta en el momento

¹⁸ MENDEZ M Silvestre "Fundamentos de Economía", Ed Nueva Editorial Interamericana, Mexico, 1983, p. 236.

en que este prefiere el servicio o bien ofrecido por una determinada organización sobre el de otra.

Esta acción o actitud que toman los integrantes de una organización para con sus clientes es el valor agregado con el que cuenta una empresa y a su vez, es éste mismo, quien garantiza la subsistencia de la compañía dentro de un mercado determinado. De igual manera, estas acciones marcan la diferencia entre un proveedor y otro.

La política que Sears tiene, es un buen ejemplo de ello, con su slogan de : "*Su completa satisfacción o la devolución de su dinero* ", le ha valido el ganar clientes dentro del mercado de tiendas departamentales.

Esta frase, a los ojos del cliente, significa que su dinero, su tiempo y sus necesidades tienen un valor para la tienda, por tanto no se siente molesto, ni incomodo, pues sabe que lo más importante es él, no su dinero.

Una persona cuando compra un producto o recibe un servicio (bien intangible) espera sentirse especial para la compañía, ser tratado de manera diferente. Encontrar un vendedor o dependiente verdaderamente interesado en lo que el comprador busca, ó un guía que lo oriente en lo necesita, es una gran suerte de la cual no muchos pueden presumir. Se cuenta que cuando IBM todavía mantenía el liderazgo en lo que a equipos de cómputo e informática se refiere, sus vendedores al visitar a sus clientes imponían los productos que IBM había determinado en base a un estudio de mercado realizado por la misma compañía, olvidando que cada cliente es diferente y por tanto sus necesidades, esta actitud tan sólo crea un sentimiento de insatisfacción en el comprador, por otro lado Hewlet Packard, otra de las grandes compañías de informática en el mundo, se tomaba la molestia de escuchar a sus clientes y junto con ellos seleccionar el equipo que necesitaban, quizás afín de cuentas era el mismo equipo que ofrecía IBM, sin embargo el sentimiento era muy distinto, puesto que el comprador sentía que lo habían escuchado y que sus necesidades estaban siendo cubiertas.

El servicio es el valor agregado como fué ya mencionado líneas arriba, pero ¿Qué significa esto?. El valor agregado significa un beneficio extra que se recibe al adquirir un producto. Por ejemplo en México los tianguis callejeros son parte de la cultura del país y también un lugar en el cual se pueden adquirirse una gran variedad de productos de toda clase, a precios inferiores de los que se exhiben en los aparadores de cualquier casa comercial, sin embargo los beneficios son muy diferentes, pues es sabido que una tienda puede contar con un departamento de servicio, en cual se tiene personal capacitado para resolver prácticamente cualquier falla que pudiera presentarse en el producto que se ha adquirido, además de que se tiene de respaldo el prestigio ganado por la casa comercial, así como un documento que ampara la transacción realizada. Esto es lo que se llama valor agregado; por supuesto que en algunos casos tiene un costo extra, pero, ¿acaso, no vale la pena pagarlo para beneficiarse de esa seguridad?.

Lo que es impresindible es que el costo vaya en relación con el servicio ofrecido. Nadie se niega a pagar el sobre precio que tiene el viajar en primera clase en cualquier aerolínea comercial, por que se sabe que el trato es más esmerado y el menú es bastante diferente; de igual forma nadie rechaza la tarifa que tiene el hospedarse en un hotel de cinco estrellas, pues es sabido que el servicio es considerablemente superior al de cualquier otro hotel de menor categoría, el hecho de contar con canchas de tenis o de tener un restaurante de comida internacional, una cafetería, dos bares, piscina etc, aumenta las opciones del huésped y con ello el valor agregado del hotel, incrementandose las posibilidades de satisfacer a los clientes.

Lo importante del servicio es que cause una sensación de satisfacción en quien lo proporciona y en quien lo recibe. Aquel que recibe el servicio debe sentirse conforme con lo que ha pagado por lo que solicitó ó compró, éste debe ser el objetivo a perseguir por toda organización que presuma de proporcionar un buen servicio.

Servicio es dar algo más, es ser útil para algo. Si el negocio de la compañía es la venta de automóviles servicio será vender con amabilidad y cortesía, escuchando al cliente, ayudarlo a seleccionar la mejor alternativa de compra. Servir es ayudar a sus semejantes, es conocerlos y procurarlos. Semejantes son clientes, proveedores y personal que labora dentro de una organización, por lo cual el servicio no sólo debe de proporcionarse a los clientes externos, sino que también a aquellas personas con las que se tiene contacto diario al desarrollar un trabajo. Dentro de un modelo de calidad todas aquellas personas que estan dentro de la empresa o que le prestan algún servicio se consideran clientes, y es así que tenemos que los clientes, los proveedores y el personal se considerarán de igual manera.

El buen servicio debe de ser entendido como la fusión de calidad y productividad, (ver capítulo I) para crear así la cualitividad ¹⁹. Una empresa que practique la cualitividad será una organización preparada para el cambio y lista a hacer frente a los nuevos retos que se vislumbran. Una empresa de esta naturaleza es una organización en donde se han sabido conjuntar dos de los más grandes retos de toda compañía, la calidad y la productividad.

Aquellos agentes económicos que han podido encontrar la fórmula de implantar la calidad y la productividad saben que forman parte de la misma ecuación, y que estas traen consigo la satisfacción del cliente, la cual debe de ser equivalente al éxito de la organización.

Para proporcionar un buen servicio no basta con mandar un memorándum a cada uno de los departamentos que conforman una empresa, en el cual la dirección

¹⁹ OENTON Keith "Calidad en el servicio a los clientes" Ed. Diaz de Santos S.A. Madrid, España p. 199

general diga : " *Apartir de esta fecha todas nuestras operaciones se realizarán dentro de una cultura de servicio* ", ésto tan sólo sirve para dejar testimonio de que se tiene voluntad de cambio, pero sino se establece un plan coherente con estos deseos para lo unico que servirá ésta orden será para quedar archivada en la carpeta de circulares de la dirección, junto y con otras tantas ue han quedado en el olvido por carecer de coherencia, o de voluntad. En el último punto de este capitulo se retomará el tema con mayor amplitud.

El servicio, al igual que la calidad es compromiso de todos los miembros de una organización, comenzando por la alta dirección.

Cuando fué definida la calidad se dijo que ésta era una actitud, el servicio es la acción que desencadena esta actitud, por lo que ha de decirse que el servicio es el modo activo de la calidad. El servicio es la capacidad de respuesta que tiene una organización para con sus clientes, en base a las necesidades de estos. Esta contestación debe de ser útil para el solicitante y debe ser proporcionada con el deseo de ayudar, que es la esencia misma del servicio, sin empobrecer al proveedor. Es conveniente hacer la aclaración de que el servicio no es impositivo, por que de serlo se estaría hablando de otro clase de actitud, entonces sería algún modo de esclavitud o dominio que provocaría reacciones negativas en los clientes.

Características del servicio

El servicio ha quedado definido como un intangible que no tiene por que ser imperceptible, sino al contrario, el verdadero servicio se ve y se siente, no se puede tocar por que no tiene forma, pero no por ello pasa inadvertido, quizás esto sea lo que lo hace más interesante, el hecho de no verlo físicamente pero saber que ahí está. A continuación se enumerarán las características del servicio, no sin antes hacer la aclaración de que el servicio es algo que solamente los seres humanos pueden proporcionar y que por tanto sólo es perceptibles por ellos, pues el servicio es algo que lleva dentro cada hombre. Las características del servicio son :

- a) Implica entrega de la persona
- b) Implica una relación entre dos o más personas
- c) Es una ayuda
- d) Es intangible pero visible
- e) Es consciente
- f) Libre
- g) Responsable
- h) Conlleva al desarrollo personal de quién sirve
- i) Tiene una consecuencia
- j) Existe una relación de inseparabilidad entre el consumo y la producción.

k) Las percepciones subjetivas son partes activas del mismo

Como puede observarse estas características se refieren a actitudes que tienen las personas, lo cual refuerza la tesis de que el servicio es una acción realizada por los hombres para los hombres.

2. EL PRECIO DEL SERVICIO

Existe un dicho popular que dice : " *El que quiera azul celeste que le cueste* ", nada es gratis en esta vida y todo tiene un precio. El hombre que ha tenido éxito ha entregado su vida a ello, ha trabajado para conseguirlo y se ha esforzado, se ha desvelado y ha dejado de hacer algunas cosas que le producían placer por buscar ese éxito, por alcanzar el triunfo tan anhelado, ese ha sido el precio que ha pagado. Las cosas que valen la pena cuesta obtenerlas y ese costo no siempre es fácil de pagar. En el primer capítulo de esta tesis se mencionaba que la constancia debe de ser uno de los principios para poder implantar un modelo de calidad en una organización. La calidad debe de ir de la mano del servicio, y el servicio tiene que ser responsabilidad de la organización y de sus miembros.

El precio del servicio no es otra cosa más que el esfuerzo que realiza la empresa por acercarse a su clientela y satisfacerla. American Express es quizás uno de los ejemplos más significativos a este respecto. Sus tarjetas ofrecen ventajas y servicios que ninguna otra tarjeta de su tipo tiene, además de proporcionar la sensación al usuario de exclusividad y de diferenciación con respecto a aquellos que no cuentan con estas tarjetas. Esto es fruto de una política claramente orientada al cliente. En la actualidad los mercados no son de los productores, sino de los consumidores.

La empresa que quiera continuar en el negocio y desarrollarse deberá de agregar a su cultura gerencial el servicio, o de lo contrario perecerá.

El precio de no establecer un cultura de servicio dentro de las organizaciones equivale al suicidio, esta afirmación puede parecer muy drástica y pesimista, sin embargo no lo es en absoluto, pues aquel que tiene contacto con los clientes y que se ha preocupado por saber que piensan y que quieren sabe de sobra que éstos buscan obtener más por el dinero que pagan por cualquier bien o servicio que adquieren o reciben. El enfoque de la nueva dirección o de la dirección de calidad debe de lograr una congruencia con las políticas de la organización y los deseos del mercado al que se quiere atender. Las compañías que quieren sobresalir y destacarse en un ámbito de apertura comercial y globalización económica han comenzado procesos de cambio de cultura en los cuales se hace un mayor énfasis en los consumidores y en una segmentación de mercados más adecuada para los nuevos retos.

Los nuevos retos son el de proporcionar a los compradores de bienes y servicios lo que ellos esperan por su dinero, el hacer productos satisfagan las necesidades de los usuarios y que contribuyan a aumentar el nivel de vida de los trabajadores.

En este apartado se ha dicho disculido lo que representa el precio de no contar con un servicio adecuado, así mismo, se ha planteado que aquellas compañías que carecen de él o que no lo considerarán importante están destinadas a desaparecer, por que esta es la tendencia a seguir en el futuro dentro del ámbito de los negocios, sin embargo se ha dejado a un lado otro tema que es necesario incluir en éste punto y que está muy relacionado con el mismo, éste es : el costo del servicio, que de alguna manera ha de convertirse en el precio que paga el cliente por él mismo. No es un trabalenguas ni nada por el estilo. El precio de implantar una cultura de servicio no sólo implica el hacer un esfuerzo para cambiar viejos hábitos y establecer nuevos, sino que también contempla una inversión en dinero en la mayoría de los casos se representa a través de los estudios de mercados que se realizan para conocer a los compradores de los bienes o servicios que proporciona la organización; de hacer las modificaciones respectivas a los mismos y de capacitar al personal, afín de que sirva de promotor de esta nueva manera de hacer las cosas; sólo por citar algunas. La frase de Stanley Marcus que antecede a este capítulo, hace mención de que la gente está dispuesta a pagar un poco más por recibir un beneficio extra cuando adquiere un bien ó servicio de su agrado y que lo satisfaga plenamente, ese excedente de dinero que paga el cliente es lo que le cuesta el servicio que recibe y éste es, a su vez, la recompensa del proveedor por sus esfuerzos en favor de satisfacer al cliente, cuando fué definido el servicio se citaron dos ejemplos que hacían referencia al sobreprecio que se paga por algunos servicios. Esto no quiere decir, que todo servicio causará un costo extra, por que si bien una de las razones por las que se ponen compañías es para ganar dinero y no para ser beneficiarias públicas, también es cierto de que algunas organizaciones más que realizar una labor en beneficio de la sociedad parecen asaltantes con permiso, tan sólo por citar un ejemplo, baste decir los bancos mexicanos, quienes hasta hace unos meses cobraban por cada servicio que ofrecían, ya fuera por cheque expedido, por apertura de cuenta, por una copia del estado de cuenta, etcétera, se cita este ejemplo para destacar que lo que se recibe en nada equivale a lo que se paga, malas caras, largas esperas, vueltas constantes es el resultado de solicitar cualquier documentación o información ante estas instituciones, y obviamnete el cargo es casi inmediato y bastante elevado. Por lo cual el costo de los servicios debe de ser razonable o mejor dicha acorde con lo que se proporciona, de tal forma que se satisfaga, verdaderamente, los requerimientos del cliente, que afín de cuentas es quién importa.

Las empresas deben de dar servicios por los cuales no cobren, de tal forma que los usuarios de los mismos se sientan atraídos hacia estas organizaciones, favoreciéndolos con su preferencia. El sentimiento que causa en los consumidores, el hecho de recibir algo extra sin necesidad de realizar ningún

desembolso más, es motivante para ellos, con lo cual nace un sentimiento de preferencia hacia esa marca o compañía. Hace dos o tres años American Express lanzó al mercado un nuevo producto que llamó " *Garantía Plus* ", dicho producto consiste, a grandes rasgos, en lo siguiente: todos los artículos eléctricos que se compren con la dicha tarjeta, serán susceptibles de aumentar la garantía que ofrece el fabricante hasta por un año, con sólo enviar una copia de la factura de compra y del voucher con el que se liquidó, dentro de los 30 días siguientes a que la compra se halla realizado sin que se haga ningún cargo extra por este servicio. Este tipos de servicios son los que hacen la diferencia entre una empresa que ha comprendido que dentro de un modelo de calidad el servicio esta fuera de discusión y que por tanto debe de ser parte integral del mismo.

Importancia del servicio

¿Porqué es tan importante el servicio?, ¿Porqué hacer tanto incapié en él, dentro de un modelo de calidad?, ¿A caso no basta con implantar un proceso de calidad?. Estas tres preguntas se forman en la mente, buscando encontrar una relación entre la una y el otro. Servicio, calidad y calidad y servicio, cuantos libros no han sido escritos acerca del tema, pero cuantos han entendido verdaderamente su importancia. La calidad y el servicio no son caprichos ni modas son necesidades, y como escribió Beethoven²⁰, según cita Milan Kundera, en su obra " *La insostenible levedad del ser* ", el servicio, y la calidad " *es muss sein* " (tienen que ser).

El centro del servicio es el cliente; entorno a éste deben de girar todas las acciones que se tomen en la organización.

En la actualidad con los cambios que se estan presentando en el entorno mundial y nacional, de aperturas y derribamiento de aranceles, los cambios se dan de manera vertiginosa en todos los ámbitos, pero en especial en aquellos que se refieren a materia comercial. Las nuevas tendencias marcan una clara tendencia hacia la especialización y segmentación de mercados, así como, hacia el encogimiento de las organizaciones, dejando paso a un nuevo orden, en el cual no sólo van a caer las barreras que impiden el libre intercambio de mercancías entre países, sino un orden en el cual, el empresario pequeño tendrá mayores expectativas de desarrollo y de acceso a nichos de mercado más especializados.

La proliferación de comercios que se orientan a un público en particular, en los últimos años, son una prueba de ese nuevo orden. Esto permite a las organizaciones conocer mejor a sus clientes y por tanto mejorar el servicio que ofrecen. El servicio va a ser la diferencia entre comprar con fulano o con fulano. El servicio va a hacer crecer o desaparecer empresas. El hombre de hoy es muy diferente de aquel de hace 40 años y de aquel de hace 10. La nueva generación en nada se parece a las de sus padres; sus intereses son muy diferentes, su

²⁰ KUNDERA Milan " *La insostenible levedad del ser* ". Ed. RBA editores 1993, colección narrativa actual no 3, Barcelona, España, p.36

mundó gira entorno del dinero y el poder económico, por otro lado el nivel educativo a aumentado, lo que hace que varían las percepciones de los eventos y avances. En los países del primer mundo los niveles de vida se han incrementado, permitiéndole a la gente, de esas naciones, disponer de mayores cantidades de dinero para gastar y con ello aumentar el nivel de vida de esas gentes, haciendo que puedan acceder a servicio y productos que anteriormente eran exclusivos de la gente pudiente. En países como México el nivel de vida para la mayoría de la población ha decrecido, como consecuencia de la crisis económica por la que atraviesan, sin embargo la influencia occidental no ha disminuido, sino por el contrario, haciéndose más patente en las clases de mayores ingresos, traduciéndose en una imitación de la forma de vida de aquellas naciones.

La especialización, como ya fue mencionado, favorece el acercamiento al cliente y por tanto un mejor conocimiento de éste, lo cual es imprescindible dentro de un modelo de calidad, pues, éste se sustenta en la base de proporcionar al cliente lo que él requiere y desea, siendo la mejor forma de saberlo el acercarse a él, facilitándose éste, si el mercado está perfectamente delimitado. Ello no quiere decir que otros mercados no puedan ser clientes de esta organización, sino que su enfoque es de orientarse hacia el segmento determinado.

La gente busca encontrarle un mayor valor a su dinero, busca sentir que a los vendedores no sólo les interesa el cliente por ser un cheque en blanco esperando a ser llenado, sino por el ser humano que es y que requiere de un ayuda o de un servicio. El hombre es un ser cálido, por lo tanto quiere ser tratado con calidez, y una forma de darle esta calidez es a través del servicio; de un servicio desinteresado y sincero. El pueblo mexicano es un raza acostumbrada a las gratificaciones, es un pueblo que siente que es obligación del que recibe servicio premiarlo con una pequeña propina por el trabajo que desempeña, sin embargo no siempre se esfuerza en ganarla, la gente pide pero no da. No se puede recibir sino se ha dado, recuerdese que una de las características del servicio es dar de manera desinteresada algo que nace de uno. Servicio es acción, el servicio es complacer al cliente, sin degradarse, por supuesto, por que cada ser humano tiene su dignidad y el no respetarla equivale a una humillación.

La importancia del servicio es hacer la diferencia, es ser feliz dando y hacer feliz al dar, es establecer vínculos entre clientes y proveedores que creen una fidelidad mutua. Esta relación es como un matrimonio, pues la fidelidad no es sólo obligación del cliente, despues de todo, el dinero no tiene nacionalidad, ni obligación con nadie, pero el vendedor si que la tiene para con sus consumidores.

Usualmente se habla de la fidelidad de los clientes, sin embargo nunca se menciona la fidelidad para con el cliente. Ser fiel con el cliente quiere decir satisfacerlo, consentirlo, quererlo, no engañarlo, ésto es fundamental, una cosa es no decir toda la verdad y otra muy diferente es mentir. Los consumidores

entienden razones, no pretextos. La fidelidad hacia el cliente es la base para una relación duradera. Los usuarios o compradores de un bien x, no cambian de marca o proveedor por que sí, cambian por que no se sienten satisfechos con el trato que reciben o con lo que obtienen; por ello es vital que las organizaciones que quieran implantar un sistema de cero defectos sean fieles para con sus consumidores, por que son estas quienes se benefician y no los clientes, pues, lo que ellos requieren en ocasiones lo pueden conseguir con otros proveedores. Aún tratándose de un monopolio, no es razón para olvidarse de las necesidades del cliente.

La fidelidad sólo se puede lograr bajo un esquema de búsqueda continua de los deseos y del sentir del usuario del bien en cuestión, y sólo esto puede retener al cliente. La fidelidad no es una obligación sino una decisión.

El servicio debe de ser un medio que ayude a retener a los compradores del bien ofrecido.

3. UN METODO DE MEDICION DEL SERVICIO

Los ejecutivos y altos funcionarios de las empresas gustan de trabajar en base a resultados, que se expresan en cifras, las cuales representan el dinero obtenido por una determinada inversión; hay los que prefieren los porcentajes, pero aún de cuentas son sólo números. Las cantidades tienden a ser frías y muy concretas, 2 más 2 son 4 sin importan como se escriba, siempre dará el mismo resultado, sin embargo no reflejan del todo la realidad de una empresa, pues tan sólo considera uno sólo de sus aspectos , el financiero, olvidando a la gente, a los clientes, a los proveedores, a la infraestructura, a la tecnología, en fin a los demás elementos, los cuales son también importantes.

La economía se encuentra compuesta por tres factores : tierra, capital, trabajo, dicho de otra forma sea : infraestructura (tecnología, instalaciones etc.), dinero y personal. ¿Porqué entonces sólo medir al dinero . Seguramente por es más fácil de expresar, cuantificar y comprender, sin embargo no hay que olvidar que es la gente quién desarrolla tecnología y quién crea riqueza. ¿Pero como medirla?. Indudablemente es una tarea difícil, pues hay que definir que medir y como expresarlo. Debe de representarse de manera que todos puedan comprenderlo, por ello se sugiere la utilización de gráficas, cuadros y números, así como breves informes redactados de forma sencilla y comprensible que digan lo que sucede dentro de la organización, los avances tecnológicos y el nivel de tecnología que se tiene.

Un trato agradable, una sonrisa, una atención ó mostrar interés en lo que se solicita de manera desinteresada, en fin todas las acciones que se agrupan dentro del servicio es imposible cuantificarlas en expresiones numéricas, tales

como éstas : una sonrisa vale tanto o representa un tanto por ciento del servicio proporcionado, sin embargo si es posible conocer el efecto que producen al manifestarse.

Antes de proseguir, es necesario recalcar el hecho de que el servicio es de personas para personas, es decir , son acciones humanas que nacen desde dentro del hombre, persiguiendo dar algo a un semejante, por lo cual cada persona tendrá su propio concepto de lo que es el servicio y de esa forma lo expresará o esperará recibirlo; por ello es importante establecer criterios que definan al servicio y la medición del mismo, tomando como base el nicho de mercado al que se dirige el bien o servicio. Si se define al servicio o mejor dicho el objetivo de la organización, ya sea en un departamento, área ó a nivel general, los empleados tendrán una visión de hacia donde se quiere ir, de lo contrario, los objetivos serán muy diferentes.

Habiéndose establecido el rumbo a seguirse se podrá establecer un buen sistema de medición en base a resultados, que permita evaluar, si se esta dentro del objetivo ó si se está alejando del mismo. Este sistema consistirá en medir el grado de satisfacción del cliente o consumidor, tomando como base lo referido por los mismos y la misión establecida por la empresa, de tal forma que permita no sólo a la dirección saber si se está en el camino correcto ó no, sino también a los encargados de brindar estos satisfactores. La medición se realizará a través de cuestionarios tanto escritos como orales (llamadas telefónicas, entrevistas con los clientes, etc.), también es recomendable llevar una estadística de los clientes que consumen los bienes ofrecidos, afin de conocer el número de consumidores convencidos por la marca y dispuestos a seguirla consumiendo., por que ésto es un indicador de que se está consiguiendo el grado de satisfacción establecido. Es importante que todos en la empresa hablen el mismo idioma, pues de otra forma sería imposible el entendimiento entre sus integrantes, el lenguaje a hablarse es la satisfacción del cliente, ya que no existe otro. Por tanto cualquier método destinado a contar el nivel de eficiencia de cualquier empresa, ha de cimentarse sobre la base de un objetivo muy bien delimitado y comprensible para todos.

Los resultados esperados en las empresas no deben de ser única y exclusivamente incrementar las utilidades, sino, aumentar la satisfacción del cliente, el nivel de vida de los trabajadores, la comprensión de la misión y objetivos de la empresa, el mejoramiento de las instalaciones, etcétera, es decir que el objetivo institucional de una organización debe de ser incrementar de manera integral el funcionamiento de la misma, así como la maximización de los recursos empleados y de los resultados obtenidos. De no ser así, la medición y evaluación de la organización seria bastante incompleta.

Algunos de los otros aspectos, es decir, de los no financieros, pueden y deben de ser expresados en dinero, pero haciendo la aclaración de que se trata de otros

elementos, que por su naturaleza se consideran por aparte de los financieros, pero que para facilitar su comprensión se expresan de esa manera.

En las reuniones de consejo de administración junto con los estados financieros y su respectivos análisis, debería de entregarse un cuadernillo en el cual se explicará los avances que se han tenido en materia de servicio, preparación de la gente, satisfacción de los clientes, beneficios que se han otorgado a los trabajadores que no pueden ser medidos en dinero, pero que ayudan a incrementar el nivel de compenetración con la empresa. Todos estos puntos son una forma de conocer mejor a la empresa y de poder evaluarla de manera más objetiva y real, pues el que una compañía gane dinero no necesariamente significa que se esté en el camino correcto o que los empleados estén concientes de la importancia que tienen dentro de la organización, existen empresas que ganan cantidades exorbitantes de dinero y, sin embargo sus miembros desconocen el rumbo que sigue la empresa, hacia donde pretende llegar y que se espera de ellos, el ambiente que priva en estas organizaciones es de descontento e insatisfacción. Estas organizaciones siendo, quizás, aún líderes en sus respectivos mercados, tienen sus días contados, tal y como ya se ha afirmado en este trabajo, puesto que la visión debe de ser a largo plazo y no a corto, es decir echar por tierra el sistema tradicional de obtención de utilidades, ya que sólo subsistirán las organizaciones que sepan apostar al futuro y en las cuales sus directivos tengan una visión concreta de hacia donde quieren ir y sepan transmitirlo a sus empleados, es decir, en donde se implante el liderazgo transformativo²¹, hay más que decir al respecto en el capítulo V.

El punto más importante a destacarse en una evaluación de esta naturaleza es la visión a largo plazo que se manifiesta dentro de la organización, debiendo considerar todos los ámbitos que integran a la empresa, evitando tan sólo guiarse por el aspecto financiero, pues, recuérdese que la aplicación de un proceso de calidad considera la obtención de utilidades a futuro.

El medir los resultados sirve como sistema de control, el cual ayuda a detectar las posibles desviaciones que se presentan y a corregirlas, esta tarea debe de realizarse en forma conjunta con los empleados de primera línea.

4. EMPLEADOS DE PRIMERA LINEA

Hay quienes afirman que el activo más importante de las empresas es el factor humano, hay otros que dicen que es el servicio, pero éste último no es posible sin el primero, y ninguno de los dos forma parte de los activos. Si el personal se considerará parte de los inventarios, entonces es válida dicha afirmación, pero al hacerlo se está igualando al hombre con un mueble o una máquina, obviamente hay que saber cuantas personas integran a la compañía en cada área y hay que

²¹ WARREN Bennis y NANJUS Burt "En Acción. Las cuatro claves del liderazgo eficaz". Ed. Norma. Bogotá Colombia, p. 2

proporcionales un número de identificación, afin de evitar confusiones; sin embargo hay que impedir que las personas se reduzcan a un simple número de empleado, porque en ese momento se vuelven reemplazables, igual que cualquier otro activo, dejando la dignidad humana de lado. Otra de las razones por las cuales es erróneo considerar a los recursos humanos como activos es, por que los activos se deprecian y los hombres se valorizan, es decir, aumentan su valía, con el tiempo.

En la página 30 aparece una figura que representa a la administración tradicional, la cual tenía un enfoque hacia el producto, lo que ocasionaba que la alta dirección, así como las inversiones que se realizaban, fueran encaminadas hacia los desarrollos tecnológicos que se iban sucitando en aquellos momentos; sin embargo, hoy, es necesario que ese pensamiento cambie y se dirija hacia el cliente, pues después de todo es el quien mantiene a las compañías. La dirección es el artifice de este cambio y los empleados de primera línea los ejecutores.

Entre menor es el rango jerárquico de los empleados más cerca se encuentran del cliente. Resulta irónico pensar en ello, como es posible que aquellas personas que mejor conocen a los compradores de un bien, sean quienes menos pueden opinar con respecto a las modificaciones del producto, las promociones a realizar, el trato a proporcionarseles, en fin con todas las acciones que se refieren a éste. Por otro lado éstas personas tienen muy poca autoridad dentro de las organizaciones, como consecuencia las decisiones que pueden tomar son muy limitadas, a pesar de que son ellas quienes se enteran de los problemas y necesidades del cliente, así mismo son ellas quienes deben de dar solución a las demandas de los consumidores.

Los empleados que conforman este grupo son la cara de la empresa, no los altos ejecutivos que salen en revistas de negocios, ó que asisten a comidas en las camaras industriales, ó que juegan golf con la élite del país, ó los que hacen declaraciones en los diarios y televisión, estos hombres toman decisiones, en la mayoría de los casos, sobre cuestiones que ignoran y por tanto desconocen su mercado; sus fuentes de información se limitan a los reportes que les entregan los especialistas en estudios de mercado y ésto, puede ser muy diferente de la realidad, porque por más grande que sea la muestra , es imposible entrar en contacto con todos y cada uno de los posibles compradores, y a los estados financieros que les son entregados mensualmente en cada reunión de consejo

No es intención del autor ser repetitivo, pero sí es su deseo, que se comprenda que la calidad sin el servicio no existe, y éste último sólo será posible en la medida en que la alta dirección sepa explotar a los empleados de mostrador, vendedores, departamentos de servicios al cliente, de quejas ó de devoluciones.

Cuando un prospecto entra en una tienda, él no ve la oficina del director corporativo, la cual está lujosamente arreglada y se respira un ambiente acojedor,

ni sabe, tampoco, que la única intención de este ejecutivo es complacerlo y ayudarlo a encontrar lo que él desea, sino que ve al dependiente que está parado en el extremo contrario del que él se encuentra, mal encarado, desalineado, mascando chicle y con pocas gana de atenderlo. En este ejemplo se ha exagerado un poco, para que resalte la diferencia que existe entre quién dirige y quién actúa. Los directivos pueden dictar políticas muy orientadas hacia el cliente, sin embargo, si éstas no son compartidas con los empleados encargados de llevarlas a cabo, se reducirán a un par de hojas archivadas en un folder que dirá : " Políticas de comercialización ", ó cualquier otra cosa por el estilo. Jan Carlzon comenta en el multivolumen libro " *El momento de la verdad* ", que las decisiones acerca del cliente no se pueden tomar sentados en un escritorio, sin conocer a la persona a la que se sirve, de ser así, los resultados serán muy diferentes de los previstos.

El empleado de primera línea es quién engrandece o empequeñece a una compañía, es a él a quién se le exigen las respuestas, es él quién conoce las debilidades y algunas de las fortalezas, pero también es éste, el personaje menos escuchado en esta historia del negocio.

Entre más avanza una persona dentro de una organización más se aleja de los clientes y menos entiende su problemática. Para un director acostumbrado a ser tratado a cuerpo de rey dentro de la empresa que dirige, le es difícil imaginar que no es igual con los consumidores, que éstos tienen que esperar, por que el empleado del mostrador no puede tomar una decisión sin previa autorización del supervisor.

Carlzon sostiene que cada encuentro con el cliente es un momento de la verdad. Los actores de estos momentos de la verdad son los empleados de primera línea, son ellos los que a diario viven estos momentos. El empleado que se encuentra en esta posición debe ser una persona convencida de lo que hace y entregada a su trabajo, además de de ser gente preparada para tomar decisiones y establecer vínculos que permiten un mejor entendimiento con el consumidor. Este trabajador debe de ser una persona con iniciativa, un criterio amplio y con visión, afin de poder resolver las dificultades que pudieran presentarse durante el desarrollo de sus labores, de igual manera es necesario que cuente con cierta autoridad, para que pueda encontrar solución a las demandas del cliente, sin olvidar el principio administrativo que dice : " *La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte* ". Carlzon cita que en cierta ocasión, por razones ajenas a SAS un vuelo de ésta se había demorado, entonces una de las pasajeras percatándose que los pasajeros del vuelo tenían hambre y no teniendo acceso a la comida que se encontraba dentro del avión, decidió ir a otra aerolínea a conseguir comida para éstos, ese debe de ser el objetivo a alcanzar dentro de las organizaciones orientadas al servicio, el contar con gente capaz de asumir responsabilidades y actuar para alcanzar una meta.

Todos los esfuerzos realizados en una empresa deben de tener como unico objetivo la satisfacción del cliente, la preocupación por el mismo y el deseo de servirle; el servicio es una forma de mostrar interés en el cliente, es una manera de decirle tu me importas.

El concepto de los empleados es necesario que cambie, es indispensable reconceptualizar al empleado de oficina, al obrero, a todos los participantes del proceso de manufactura, venta y distribución de un bien y redescubrir en ellos al ser humano que habita y desea aportar su ingenio, voluntad y trabajo para la consecución de la misión de la empresa.

Una y otra vez se ha mencionado la necesidad de que la empresa tenga una misión bien definida de hacia donde quiere ir, de no tenerla sería como un barco a la deriva, que en un momento dado puede encallar en un puerto de mercaderes o bien estrellarse contra un arrecife, hundiéndose y perdiéndose todo lo de valor. El tener una misión dentro de un manual de procedimientos del reglamento interior de trabajo ó dentro de los estatutos no sirve de nada, sino es compartida con los trabajadores. Por ello es importante cambiar la mentalidad de los ejecutivos y destacar el potencial del elemento humano, a propósito de esto hay un dicho que dice: " *Dos cabezas piensan mejor que una* ", imagínese que no será posible en empresa que tenga 100 empleados que hallan comprendido la misión de la organización y se hallan identificado con ella, serán 100 cerebros trabajando en un objetivo en común, incrementándose de esta forma las posibilidades de éxito.

Los círculos de calidad son una forma de vincularse de manera más estrecha con los empleados de primera línea, pues estos buscan conocer las inquietudes de los trabajadores y permitirles buscar soluciones a sus empleados con respecto a los problemas de su área. La utilización de estas técnicas ayuda a mejorar la autoestima de los trabajadores por que les demuestra de forma tangible que ellos, también son capaces de plantear soluciones beneficiosas para la organización.

El aumento del nivel académico de los empleados trae como consecuencia que la gente se vuelva más analítica y crítica, siendo no tan fácil de manejar. Estos empleados exigen mayores responsabilidades, un mayor ambito de acción y no desean tener a un jefe detrás de ellos, que parezca gendarme del régimen socialista en la Europa del Este, hasta antes de la caída del socialismo. La gente busca libertad en su trabajo y un medio de dar rienda suelta a su imaginación, de tal forma que se le permita crear. Si fueran analizados todos los vestigios de culturas ancestrales, se daría cuenta uno que la necesidad de crear ha ido de la mano con el hombre, la invención de la lanza fue una respuesta del hombre hacia el medio ambiente que lo rodeaba, las pinturas rupestres, la música, la literatura, todo ello son prueba de la naturaleza creadora del hombre. Las empresas deben de ser espacios para el desarrollo del hombre dentro de su ambito profesional, con metas muy claras, hacia la obtención de beneficios para ambas partes.

En los acercamientos la dirección a los empleados hay que evitar los intermediarios, pues si al director le interesa saber lo que opina A, y le pide a B, y éste a su vez a C, lo único que se ha conseguido es aumentar el número de participantes dentro del proceso de comunicación con las consecuencias que se describen en la página 33, al citar el juego infantil llamado : " Teléfono descompuesto ". Por otro lado, el hacerlo de esta manera demuestra un desinterés absoluto de parte del director de conocer las impresiones de sus subordinados, puesto que las encarga a otros. Un interés real se demuestra con acciones concretas no con rodeos. Es, verdaderamente, muy raro encontrar un director general que salude a todos los empleados que encuentra camino a su oficina, y es todavía más extraño encontrar alguno que sepa darse tiempo para cada uno de ellos.

Los empleados de primera línea son el vínculo de comunicación entre los consumidores y la dirección de la compañía, son representantes de esta última y para el cliente son la empresa, por ello es muy importante seleccionar gente de trato agradable capaz de dar una respuesta rápida a las peticiones del cliente, es decir personas que gusten de asumir riesgos. La empresa por su parte, llevará a cabo una descentralización de funciones, dando a los empleados encargados de atender al cliente un mayor margen de acción, afín de agilizar la respuesta al consumidor.

El trato que reciben los empleados encargados de atender al cliente, es el trato que le dan a éstos, por lo cual es imperativo tratarlos bien, hacerlos sentir que son importantes para la organización, no con palabras sino con hechos. Si a la gente se le trata bien, no tiene porque portarse de manera contraria, si la gente sabe que se le considerará un ser pensante, pensará, sin embargo, si se le hace a un lado, ella se hará a un lado y permanecerá inmóvil, ante los ojos atonitos de los ejecutivos. Las gentes deben de perder el miedo a actuar, éstos empleados han de aprender a tomar decisiones en base a la situación que viven.

El principal problema de México, no es su gente, sino la educación que recibe ésta, al mexicano se le dificulta mucho la toma de decisión por que nunca la ha practicado, rara vez se le ha brindado la oportunidad de decidir, sobre su futuro o como solucionar un problema que enfrenta, siempre se encuentra sometido al yugo del jefe, en quién está centralizado todo el poder, y que practica un estilo paternalista de liderazgo, el cual se caracteriza por proteger a sus subordinados y hacerlos crecer a su lado, dirigiendo el desempeño de éstos, propiciando que cada vez que se presenta una dificultad el subordinado acuda con él a pedir su consejo y resolver con su ayuda el problema y en las contadas ocasiones en que se les permite actuar, por lo regular sus acciones son cuestionadas, o simple y sencillamente, el empleado se siente en un laberinto sin salida. En otros países esto no sucede por que la gente esta acostumbrada a tomar decisiones, lo cual fortalece la confianza en ellos mismos y los va preparando para poder desempeñar funciones directivas en un futuro.

Los empleados de primera línea deben de ser vistos como ejecutivos potenciales, por lo cual hay que prepararlos para tales funciones; de hecho todos los ejecutivos deberían de haber iniciado sus carreras en las bases de la organización ó al menos haber tomado un pequeño programa de entrenamiento, de tal forma de que conocieran todas las áreas de la empresa, afín de entender mejor la situación de la misma. Asimismo, sería prudente que de cuando en cuando se acercarán al personal de línea para intercambiar opiniones e hicieran otro tanto con el cliente. Es fácil olvidar las necesidades de los de abajo, cuando se encuentra uno en una posición más favorable. La empresa es una escuela, o al menos así ha de considerarse, cada posición que se avanza es como un grado que se aprueba, hay que motivar a la gente para que pronto se gradué. La calidad total sostiene que los ejecutivos han de formarse dentro de una empresa y desarrollarse en ella, a lo largo de su vida personal, por lo que hay que motivarlos, con el fin de que nazca en ellos la necesidad de superarse y dar lo mejor de ellos mismos. Los trabajadores, como ya fue mencionado, son el reflejo del trato recibido, por lo cual es necesario poner gran empeño en las relaciones con los mismos, afín de traducirlas en resultados beneficiosos para los clientes de la organización.

En la medida en que el empleado de primera línea vaya obteniendo mayor libertad de acción en el desempeño diario de sus funciones, el trato hacia los clientes irá mejorando como consecuencia lógica, pues, no importa cuantos estudios de mercado puedan realizarse antes de lanzar un producto ó implantar una nueva política, la verdadera reacción del cliente se conoce en el momento de ofrecer el bien, y quién lo hace son los empleados de primera línea, por lo tanto, es indispensable prepararlos para estos momentos de la verdad.

El perfil de los empleados de primera línea (así como el de todos los miembros de la organización) será determinado tomando en cuenta la misión, es decir cual es la razón de ser, de tal forma que los objetivos organizacionales sean cumplidos con estricto apego a los mismos. La misión será compartida con los empleados, afín de que la conozcan y busquen en todo momento alcanzarla.

La gente tiene que sentir que su trabajo es importante, para poder desarrollarlo con interés, además, debe de sentir amor hacia el mismo, de lo contrario su rendimiento no será el adecuado. La empresa tiene la obligación de proporcionar todos los medios requeridos para que el trabajo pueda ser realizado con eficacia y por su parte los empleados han de identificarse con la misión de la organización.

El secreto para otorgar un mayor margen de acción a los empleados que se encuentran en estrecho contacto con los consumidores, se cimentará sobre la base de la confianza. Sin confianza es imposible realizar una descentralización.

La descentralización es la desconcentración del poder, o dicho de otra forma, la repartición de éste, sin perder el control.

El confiar en los empleados significa tener seguridad en que son capaces de tomar decisiones correctas; la confianza otorgada en los empleados debe de traer un apoyo, es decir, si se aumentan las funciones o el ámbito de acción de un empleado, éste tendrá que contar con el apoyo de la dirección, de lo contrario todos los esfuerzos que ésta realice serán improductivos, con lo cual, un buen plan podría ser echado por tierra. El objetivo de estas acciones es crear en el empleado la voluntad de realizar su trabajo con entrega y en vistas a proporcionar un buen servicio.

Si se desea que los empleados se pongan la camiseta y por tanto defiendan los intereses de la organización, éstos deben de sentirse parte de la misma, no como empleados que perciben un sueldo por lo que realizan, sino como socios, es decir, la dirección los tratará como si fueran miembros del consejo de administración, informándoles los planes futuros a seguir, así como los resultados, pues no hay nada más desagradable para un empleado, sin importar el nivel jerárquico de éste dentro de la organización que conocer los proyectos de la empresa a través de los medios de información. La gente quiere comprometerse y entregarse a un trabajo, por ello no es correcto negarle esa oportunidad, la cual puede redituarse en grandes beneficios para ambas partes.

Otro punto muy importante al referirse a los empleados de primera línea es el de las percepciones, éstas deben de ir en relación con el trabajo que se desempeña y deben de poder proporcionar a los empleados un nivel de vida digno, en el cual éstos puedan cubrir todas sus necesidades básicas y las de su familia. De igual manera la empresa ha de contar con planes de seguridad social que puedan garantizar la salud de sus empleados.

A los empleados sobresalientes es conveniente darles algunos incentivos tanto de tipo económico, como de tipo de moral y otros que sean meramente de reconocimiento.

La dirección ha de comprender que sus principales clientes son sus empleados, es decir que la pirámide ha de invertirse.

5. LEALTAD PARA CON EL CLIENTE

Sirva este punto de preámbulo para el siguiente capítulo que lleva por título : " EL CLIENTE ".

Caundo fue expuesta la importancia del servicio se habló brevemente acerca de lo que es la fidelidad ó lealtad para con el cliente, en este punto se profundizará al respecto.

Mucha empresas se preocupan demasiado por conseguir la lealtad del cliente, es el estandarte que ondean y el slogan que pregonan por todos lados dentro de la organización. Sus esfuerzos se encaminan hacia este objetivo, y sin embargo olvidan que el cliente no tiene ninguna obligación con nadie, él puede comprar con quién él desee, sin crear un compromiso u obligación. Este tipo de ideas que se refieren a crear ataduras al cliente son erróneas, la competencia es sana y obliga a mejorar productos y servicios, además fortalece la economía y le brinda mayores opciones a los consumidores para satisfacer sus deseos.

Lealtad significa amor o gratitud para quién ha hecho un bien a otro. En la edad media se hablaba de la : " *Lealtad al Rey* ", a ese hombre enigmático al que veneraban como un semi-dios, ese amor que le profesaban sus vasallos les impedía traicionarlo, ésto mismo debe de ser transportado al mundo de los negocios del siglo XX, quizás suenen extrañas las palabras anteriores, pero si se analizan un poco se verá que no es así. Si lealtad es gratitud, entoncés, no es el cliente quién debe de demostrarla, sino la compañía, por que ésta encuentra su razón de ser en éste último, si no hay consumidores no hay compañías.

El término lealtad se considerará como gratitud para así poder facilitar el presente planteamiento. La gratitud es una cualidad de los seres que tienen sentimientos, sean racionales ó no, por lo tanto el hombre es capaz de manifestarla y sentirla, y es él quién encabeza imperios, reinos, naciones, organizaciones y familias, pero el hombre por si sólo no puede relizar estas proezas, sino que necesita de sus semejantes, o sea de otros hombres, que lo apoyen en sus propósitos; y estos propósitos han de representar algún interés o satisfacer algún requerimiento de sus seguidores, es decir los unos hacen a los otros.

Si se entiende y se acepta el hecho de que las compañías viven gracias a las compras de sus clientes, entoncés se estará de acuerdo en afirmar que es la organización quien le debe lealtad al cliente,

La lealtad de la compañía con el cliente se expresa a través del interés que ésta muestra en satisfacer los deseos de su mercado, conociéndolo e investigando sus necesidades y lo que le produce satisfacción a éste. El conocer al cliente es un punto fundamental en un proceso de calidad (ver el siguiente capítulo).

Cada mercado tiene sus características y expectativas por ello hay que ser leales con lo que cada uno busca no con lo que la organización pretende; los tiempos de imposición han quedado atrás, el producto es importante, pero más lo es el cliente, por ello hay que ser leales con los clientes y olvidar el pedirles o exigirles

a éstos la fidelidad tan anhelada. por que ésta ha de llegar una vez que la compañía la proporcione.

6. MITOS Y REALIDADES DEL SERVICIO

a) Mitos del servicio

I Mito de la calidad : Pon atención en la calidad y el servicio se dará sólo. Sí bien como se ha afirmado el servicio es la acción de la calidad, éste por sí sólo no se puede dar, sino que necesita que exista voluntad por parte de los miembros de la organización en llevarlo a cabo.

II Mito de las quejas : Un buen servicio al cliente es saber manejar quejas y responder rápidamente, ésto en parte es cierto, sin embargo representa tan sólo una parte de lo que en realidad a de ser el servicio. El servicio debe incluir todos los aspectos relacionados con el contacto con el cliente.

III El mito de la isla : Si el cliente está descontento es mejor avisarle al departamento de servicio al cliente; el llevar a cabo ésta acción es equivalente a sacarle la vuelta al problema, cuando los clientes se sienten insatisfechos hay que averiguar por que es y corregir el problema.

IV Mito de la iniciativa : A nuestro personal de contacto, no se le paga por pensar, sino por cumplir con reglas (ver punto 4 de este capítulo).

V Mito de la política del servicio : Necesitamos políticas para cubrirnos del cliente. El consumidor no es enemigo del proveedor, sino por el contrario puede ser un increíble aliado que ayude a diseñar un mejor producto en bien de todos. El establecimiento de políticas de nada sirve si éstas no son coherentes y transmitadas al personal encargado de ejecutarlas.

VI Mito del cambio : Mucha rotación de personal permite no invertir en el desarrollo del personal de primera línea. Una actitud como ésta tan sólo puede traer consecuencias desfavorables a la empresa. La preparación del empleado es una inversión que permite establecer mejores contactos con los clientes, además de que proporciona un ambiente de satisfacción dentro del personal, al sentirse éste a gusto con su trabajo.

VII Mito de la selección de personal : No hay por que preocuparse de a quien se contrata, después se le capacita. Hay muchas cuestiones que no pueden ser aprendidas a través de la capacitación, tales como el sonreír ó ser amables con los demás, por ello es de suma importancia poner especial atención en la contratación del personal.

VIII Mito de la sonrisa : Sonríe y el mundo sonreirá contigo. Por supuesto que una sonrisa es importante, sin embargo ésta no puede por sí sólo dar respuesta a las reclamaciones ó aclaraciones de los clientes, por lo cual la sonrisa debe de entenderse como un complemento y no como una varita mágica capaz de resolver cualquier problema.

IX El mito del héroe : El héroe por lo regular, equivale a un apaga fuegos y el objetivo de la calidad total es el de evitarlos.

b) Verdades del servicio

I La calidad y el servicio son interdependientes.

II Las quejas son una oportunidad de servicio : Este momento de la verdad permite a la empresa recuperar a un cliente. Hay que recordar que el busca quiere ser atendido cuando tiene algún problema.

III El servicio es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización.

IV El personal de primera línea debe de tener la posibilidad y el entrenamiento para tomar decisiones importantes.

V Las políticas de servicio deben diseñarse orientadas por el cliente : Los empleados de primera línea han de tener la posibilidad de brincar las políticas siempre y cuando sean para satisfacer al cliente.

VI Pensar en remplazos de corto plazo, imposibilita la relación a largo plazo con los clientes : El servicio y las relaciones largas y duraderas van de la mano en un servicio excelente.

VII La selección del personal de primera línea debe de ser exhaustiva y minuciosa : A estas personas les debe de gustar la gente.

VIII El trabajo de atención al cliente es complejo y demandante : Se requieren muchas habilidades.

IX Una acción de heroísmo es muchas veces la solución de malas políticas de servicio.

X Nuestro sentido común es el mismo que el sentido del cliente : En caso de duda preguntarle a éste.

XI No substituyas la comodidad por el servicio : A la gente no le gusta tratar con máquinas.

IV EL CLIENTE

" El cliente es el rey "

Kauro Ishikawa.

IV EL CLIENTE

En el marco de un proceso de calidad, el cliente es la columna vertebral del mismo, de él y hacia él parten todas las acciones. Por tanto se afirma que en dicho proceso sólo existirán dos participantes los proveedores y los clientes. Los primeros se encargan de proporcionar los bienes que los segundos requieren; toda aquella persona que requiera de un servicio o producto que otra proporcione, será considerado como cliente. Se pueden identificar dos tipos de clientes los internos y los externos, por internos se entienden los diferentes departamentos de la organización y por externos todas aquellas personas de fuera de la empresa, ó sea, quienes adquieren el servicio que proporciona la empresa.

En éste proceso, en un momento dado todos son clientes y proveedores por ejemplo : se es cliente de la compañía de luz, de teléfonos, del gobierno y de los proveedores y, se es proveedor de quienes necesitan de los servicios de la compañía.

1. LA RAZON DE SER

Las instituciones tienen su origen en la satisfacción de una necesidad del hombre, ya sea ésta creada o real, siendo por ello que los inversionistas ponen sus ojos en determinados productos y no en otros. Las organizaciones pueden satisfacer necesidades no sólo en quién las recibe, sino, también, en aquellos que las proporcionan, como ejemplo de ello pueden citarse las asociaciones de ayuda a la comunidad. Es importante recordar que las empresas no sólo tienen fines de lucro, pues también, juegan un papel muy importante dentro de la sociedad, con la satisfacción de necesidades y la creación de empleos.

Sin clientes no hay empresa, a pesar de tener el mejor producto del mercado, de contar con el personal más capacitado, motivado y eficiente, de tener una excelente ubicación. Los consumidores de bienes son quienes mantienen a las organizaciones, son éstos los que con sus compras hacen que las empresas cuenten con recursos para trabajar.

El cliente es la persona más importante en la empresa, él le da vida a ésta, con su infinita gama de necesidades por satisfacer le proporciona una muy amplia variedad de alternativas a explotar en bien de los consumidores. Si existen empresas dedicadas a la asesoría es por que hay quién las requiere, si hay restaurantes es por que hay gente que gusta de asistir a éstos lugares, si existen hoteles es por que se requieren estos servicios. Toda compañía encuentra su razón de ser en algún requerimiento del ser humano ya sea prioritario o no.

Los hombres como las empresas han de buscar el bien común y para lograrlo es necesario saber hacia donde se quiere ir y planear como conseguirlo, las organizaciones las crean los hombres para otros hombres que requieren de los servicios o productos que proporciona éstas. El ser humano vive en un mundo en el cual necesita de los demás para poder subsistir, pues no es autosuficiente, le hace falta lo que otros producen y a otros les falta el excedente de éste.

Un cliente satisfecho es el mejor estímulo para una organización, el saber que está haciendo las cosas de acuerdo con lo que sus consumidores esperan recibir de ésta, les proporciona la certidumbre de que han bien elegido el camino y que por tanto sus compradores se sienten conformes con los bienes o servicios proporcionados por la empresa en cuestión.

Indudablemente que el cliente es el origen de todo ente económico, pues hacia éste han de dirigirse todos los esfuerzos del mismo, por que después de todo de los consumidores es de quienes se mantienen todos los miembros de la organización. Por ello es importante destacar que no deben de existir consumidores pequeños o grandes sino solamente clientes, pues después de todo, ambos contribuyen a generar utilidades dentro de la empresa.

2. ACERCAMIENTO AL CLIENTE

El proceso de calidad es un cambio de cultura empresarial que no sólo busca mejorar el bien producido o ofrecido, bajando costos y maximizando la utilización de recursos, sino que es un medio para fortalecer la comunicación, casi inexistente, entre cliente y oferente; siendo el cliente la razón de ser del negocio es indispensable el preguntarle y diseñar el producto junto y con él, afin de ofrecer un bien a gusto del consumidor.

Un acercamiento al cliente es la prioridad de toda empresa decidida a establecer un sistema de calidad, por ello es indispensable conocerlo, tanto como a los bienes fabricados. Los directores saben que el eje de sus operaciones son sus clientes, pues para ellos se trabaja.

La empatía es el secreto de una aproximación inteligente a un cliente, acercarse a éste último no es platicar con el acerca de los más recientes cambios del gabinete ó de las expectativas de desarrollo del país, a menos de que el objetivo sea medir la opinión pública a ese respecto, pues éstas son trivialidades, que en términos reales no van ayudar al proveedor de servicios a saber si su servicio es lo que esperan sus clientes o no. La aproximación a los consumidores ha de beneficiar a ambas partes, al proveedor, porque éste sabrá que hacer para satisfacer a su mercado, y a al cliente, recibiendo éste el satisfactor deseado.

Una buena forma de comenzar a entender a los clientes es la de convertirse en clientes de sus propios productos o servicios, es decir utilizarlos, de esta forma, ambos sabrán si el producto responde a lo planeado. El uso del producto o servicio por parte del vendedor le brinda mayores argumentos de venta y a la vez, le enseña las debilidades del mismo, puesto que al utilizarlo aprende a valorarlo desde ese punto de vista, de esta manera se ofrece lo que se conoce, evitando engañar al cliente ó exageraciones en los atributos del producto.

El acercamiento al cliente debe de ocasionar una orientación hacia el mismo, de tal suerte que la información recolectada se vea transformada en acciones concretas hacia una meta concreta : la satisfacción total del cliente.

El cliente es un amigo de la empresa tan bueno como el abogado ó el contador, por ello un acercamiento hacia éste es muy recomendable.

Acercarse al cliente significa trabajar en forma conjunta con él, escucharlo, comprenderlo y ayudarlo; el acercamiento al cliente está íntimamente relacionado con el servicio, pues el uno es consecuencia del otro. El servicio se da para conocer al cliente y el aproximarse a preguntarle al cliente genera un mejor servicio para éste.

La orientación al cliente es la consecuencia lógica de haberle preguntado su opinión al respecto del servicio ofrecido, pues de lo contrario todo el trabajo realizado habrá sido en vano, lo cual es equivalente a tirar el dinero a la basura junto y con el tiempo invertido en esta tarea.

El enfoque hacia el cliente es uno de los preceptos sostenidos en la calidad total, hacer el producto esperado por el cliente da como fruto un mayor número de ventas que es equivalente a mayores utilidades, además de satisfacer al consumidor, con lo que se asegura su regreso. A pesar de que el efecto multiplicador cuando se ha logrado la satisfacción del cliente es considerablemente menor al que se produce cuando sucede a la inversa, es muy reconfortante y motivador, como vendedor o miembro de una organización, encontrar gente recomendada por otros clientes y ver regresar a los viejos.

Tanto la orientación, como la aproximación al cliente se han de acompañar de un servicio de posventa (mantenimiento), en el caso de comercializadoras de productos manufacturados (aparatos eléctricos, automóviles, etcétera), y en los casos de bienes intangibles (servicio financieros, telecomunicaciones etcétera), de un servicio de orientación que enseñe al usuario a sacar provecho de estos y que, a la vez sirva como termómetro para medir el índice de satisfacción alcanzado.

En este punto también es importante destacar lo siguiente : un acercamiento al cliente debe de perseguir el identificar por que compran los clientes, es decir, saber que atributos del bien les son atractivos o que sensaciones les produce el

consumo del mismo, por ejemplo algunos clientes consumen determinada marca por status, otros por gusto y otros por necesidad, siendo un poco más explícitos, cualquier hombre tiene necesidad de beber agua, sin embargo hay para quienes esta necesidad sólo puede ser satisfecha bebiendo "evian", y habrá otros que con el agua de la llave se satisfagan, esto puede identificarse como el "focus de compra". Esta identificación le sirve al proveedor para poder darle la orientación adecuado al bien en cuestión, a efecto de que éste cumpla con las expectativas del cliente.

Un acercamiento al cliente busca el satisfacerlo, por lo cual es vital poner especial énfasis en la formula a bajo enunciada :

$$\text{SATISFACCION DEL CLIENTE} = \frac{\text{CALIDAD PERCIBIDA}}{\text{NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS}}$$

Esta sencilla operación permitirá al prestador de servicios conocer de manera fácil que tanto se acerca o aleja de su propósito, según el cliente, quién después de todo es quién manda.

Para lograr una orientación exitosa hacia el cliente se recomienda seguir los siguientes cuatro pasos, los cuales son el resultado de una visión sobre el objetivo y un desempeño adecuado.

- 1o. Entender las expectativas del cliente.
- 2o. Definir los estándares de satisfacción.
- 3o. Equiparar hechos con acciones.
- 4o. Practicar lo que se predica.

En la figura 23 se puede apreciar como todos los esfuerzos realizados por la dirección sólo tienen por objetivo la satisfacción del cliente.

3. EL CLIENTE ES LO PRIMERO

El título de este punto es una frase muy bonita y repetida, "EL CLIENTE ES LO PRIMERO", suena al nombre de un seminario de ventas destinado a motivar al personal del área, que ante los embates de la crisis no halla como convencer a sus prospectos de adquirir sus productos, también se oye como la solución mágica a todos los problemas financieros y organizacionales, sin embargo lo único que representa es un gran reto a cumplir, un camino a seguir y en algunos casos la última salida. Este enunciado ó mejor dicho esta afirmación ha de ser el

resultado de : una misión bien determinada y de un buen conocimiento del nicho de mercado al cual se está orientado.

Todas las decisiones tomadas dentro de la organización deben de tomarse considerando que tanto benefician al cliente, si son apropiadas para éste, y no de forma unilateral para satisfacer a los intereses de unos cuantos, sean empleados o consumidores. Las resoluciones acordadas en la empresa han de tomar en cuenta a la misión, evitando con ello descuidar a los consumidores. Los clientes son muy celosos, por ello una decisión mal tomada puede costar mucho a la organización. Todas las decisiones tomadas deben de ser en estricto apego a la misión de la misma, pues de lo contrario se estaría en el camino equivocado. La misión es la guía, por tanto, ésta ha de dictar las acciones a seguir por parte de la organización, siendo una parte fundamental de la misma el cliente.

La afirmación del cliente es lo primero, tan sólo es una frase para recalcar y destacar el lugar del cliente, ante todo la voluntad y los deseos del consumidor han de considerarse, afín de cumplir con los requerimientos de éste y satisfacer de esta forma sus necesidades.

Un cliente siempre será prioritario para la organización, sin importar lo absurdo de sus peticiones ó quejas, ó su carácter, el cliente siempre debe de ser escuchado con el respeto y la atención que se merece, así mismo en la medida de lo posible se procura, en la mayoría de los casos, atender todas sus sugerencias o reclamaciones en la forma que el lo solicita, y en caso de no poder hacerlo, se tendrá en cuenta el precepto de que : "*El cliente siempre tiene la razón*", de tal suerte que reciba una explicación satisfactoria y su petición se vea resuelta en forma que ambas partes queden conformes. Es importante hacer mención que la relación con el cliente debe de ser de ganar-ganar, olvidando el tradicional perder-ganar ó el ganar-perder, los cuales tan sólo sirven para dejar una sensación de insatisfacción entre los participantes.

4. CLIENTES VERSUS INGRESOS

Algunos prestadores de servicios ven en sus usuarios una mina de oro, un tesoro inagotable. Los vendedores de estas compañías piensan en los clientes como si fuesen cheques en blancos dispuestos a ser llenados por la primer persona que les ofrezca algún bien y por tanto todos sus esfuerzos se encaminan a desplumar a su rival, utilizando una expresión coloquial, pensando únicamente en el dinero que van ganar por la venta.

Valga nuevamente retomar un poco de la sabiduría popular para citar otro dicho que dice : "*Con dinero baila el mono*", por desgracia este pensamiento lo tienen muchos vendedores, olvidando una de las funciones más esenciales del vendedor: es la del servicio. Una persona que al adquirir un bien se siente robada

o timada difícilmente regresa, lo cual equivale a perder un cliente potencial. No existen clientes importantes ó sin importancia, una venta es una venta, ya sea por mil unidades o por una, obviamente el beneficio varía en proporción al volumen, pero nunca se sabe si aquel cliente menospreciado, en unos años se va a convertir en potentado con un poder adquisitivo muy superior al que tiene el principal cliente actualmente. Los compradores más que ser visto por su poder económico deben de ser vistos como gente que requiere un servicio, y por tanto hay que proporcionárselo de la manera más conveniente.

Los clientes dan la riqueza a las empresas pero no por ello hay que pensar que solamente son dinero, pues un cliente satisfecho representa muchísimo más que la utilidad obtenida en la venta hecha a éste, es una posibilidad de obtener futuros clientes a través de una recomendación de éste, de igual manera es la garantía del regreso del consumidor.

Al sentir que los clientes son sólo dinero se les trata como cheques en blanco. En la actualidad la gente desea ser tratada de manera diferente, ante la deshumanización que vivimos a diario es difícil encontrar personas que vean en las gentes que los rodean seres con sentimientos y no intereses, es decir, personas interesadas en dar algo de sí mismas sin recibir nada a cambio. La frase que en alguna ocasión dijo Richard Nixon, ex-presidente de los Estados Unidos, con respecto a su política exterior, resume de alguna manera este sentimiento " *Los Estados Unidos no tiene amigos, tiene intereses* ", la profundidad de estas palabras va más allá de la definición de la forma de llevar las relaciones exteriores de un país, es la misma definición del sentimiento de una década ó mejor dicho de una generación, la cual no pretende dar nada sin recibir algo a cambio. En definitiva, los ingresos generados por concepto de ventas para la compañía son vitales, pero una búsqueda desmedida y como único objetivo es muy peligrosa, por que en ese momento la empresa está olvidando su rol dentro de la sociedad, como medio para satisfacer las necesidades del hombre, motivo por el cual en el presente trabajo se propone que el cliente sea tratado no como un cheque al portador, sino como una persona que quiere satisfacer una necesidad y la empresa tiene los medios para hacerlo y brindarle una atención acorde con lo que busca.

El potencial de un cliente no estriba en su poder adquisitivo, sin en su constancia, su recomendación y el beneficio en prestigio que reditúa el tenerlo como tal, puesto que para algunas ótras compañías el saber que A compra con X, es sinónimo de integridad, responsabilidad, constancia y calidad de X y por tanto a ésta le compra sin hacer más averiguaciones.

El placer en los negocios se experimenta a través del servicio que se le ofrece al cliente más que en lo que se le vende.

5. PERFIL DEL NUEVO CLIENTE

Las crisis económicas, las evoluciones tecnológicas, el mayor índice de preparación en los clientes, un mayor y mejor flujo de información en todos aspectos hacen del nuevo cliente un hombre completamente diferente, un hombre que sabe lo que quiere, como lo quiere y cuando lo quiere, así mismo han creado un consumidor deseoso de encontrar satisfactores diferentes y de sentirse bien al realizar la adquisición de algún producto.

En los años de bonanza es válido realizar compras por impulso, pero en épocas de crisis sucede todo lo contrario; se vuelve necesario estudiar cada razón y necesidad, evaluar los beneficios y las opciones ofrecidas e incluso, en algunos casos, es necesaria la firma de autorización del gerente ó director general. Por otro lado la gran especialización dentro de los medios va requiriendo de gente más preparada cada día, personas que conozcan el producto y sepan como venderlo, que tengan la capacidad de escuchar y comprender a sus clientes. En fin es un nuevo orden en el cual, según todo parece indicar, el cliente será quién mande. En ésta nueva etapa la humanidad ha de estar preparada para hacer frente a este ser recién nacido : *el cliente educado*, éste, es una persona consiente de lo que quiere, que busca lo mejor al menor costo posible y quién por lo regular visita dos o tres lugares antes de efectuar cualquier compra.

A continuación serán citadas 8 características de los clientes de los años a venir :

1. Serán más exigentes : Por la preparación recibida y el incremento del nivel de vida los consumidores se volverán más cuidadosos en sus compras, buscando obtener productos de una calidad insuperable que satisfagan todas sus necesidades, físicas y de ego. Estos mismos se interesarán en efectuar sus compras en tiendas altamente especializadas, es decir, sí buscan pantalones sport querrán ir a una tienda en la cual puedan encontrar ropa de ésta naturaleza.

2. No serán leales : Como afirma el historiador mexicano Enrique Krauze "*El capital no tiene nacionalidades*", éste se va aquel país en donde encuentra mayores beneficios para sus inversiones. El nuevo cliente tiene una forma muy similar de pensar, él no está peleado con su dinero y por tanto desea sacarle el mayor fruto. Ya se afirmaba en el capítulo anterior que no es obligación del cliente ser fiel a la compañía, sino de ella mostrar lealtad hacia con quienes le compran, por ello es importante identificar el nicho de mercado al cual se quiere satisfacer y enfocarse al mismo.

3. Se sentirán fascinados con una rápida capacidad de respuesta : La vida parece una carrera contra reloj en las oficinas. Los clientes gustan de ser atendidos sin largas esperas, puesto que para ellos esto representa el interés que la compañía pone en ellos. Las respuestas dadas han de proporcionar soluciones a sus problemas, de lo contrario no tiene objeto el ofrecerlas, puesto que sólo

serán perjudiciales, los clientes pensarán que a la empresa le gusta jugar con ellos.

4. Buscarán productos diferentes.

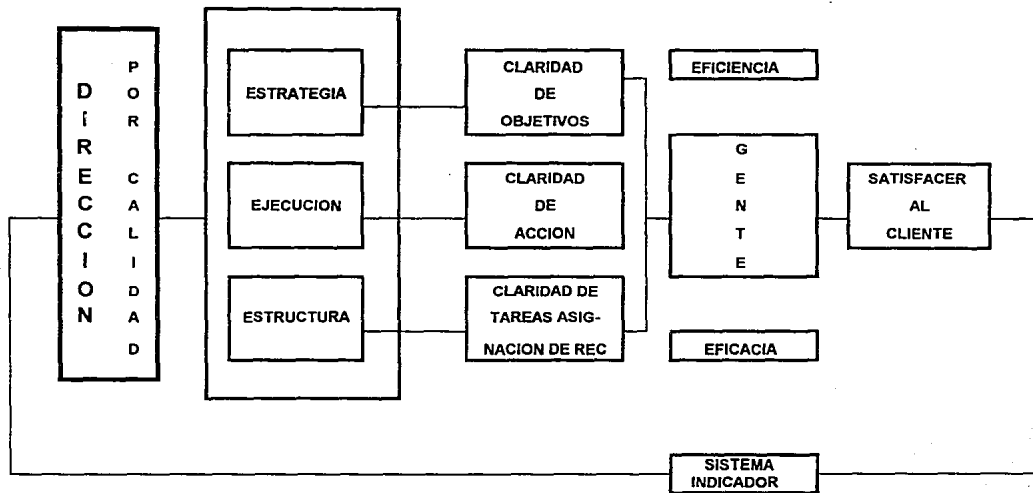
5. Gustarán de ser escuchados : En un mundo donde la soledad parece ser la nueva reinante, donde nadie tiene tiempo de sentarse a reflexionar ó pensar, en una sociedad en la cual lo único que se busca es despachar el mayor número de pedidos en el menor tiempo posible, la gente desea ser tomada en cuenta y ver que sus peticiones sean verdaderamente atendidas y sus necesidades satisfechas.

6. Desearán relaciones duraderas : Las relaciones largas dan confianza.

7. Querrán que se les facilite la vida : Cada vez la personas tienen menos tiempo para ellas, por eso desean que la cosas que realicen les tomen el menor tiempo posible y se lleven a cabo de la forma más fácil posible.

8. Pagarán lo que reconozcan : El precio a dejado de ser el principal factor a tomarse en cuenta al momento de realizar una compra, hoy otros factores tienen roles tanto o más importantes que éste, el servicio, el tiempo de entrega, la seriedad de la organización juegan papeles más decisivos que antes. El cliente sabe que si el precio es alto es por que el servicio lo vale.

LA RAZON DE SER DE LA EMPRESA ES EL CLIENTE



FUENTE : LUIGI VALDES, ASESOR DE CALIDAD DE LA CANACINTRA

Figura 23

V LIDERAZGO DE CALIDAD

**Todos soñamos, más no igualmente.
Quienes sueñan de noche
en el polvoriento nicho de su mente
despiertan para ver que era vanidad;
pero los soñadores diurnos son peligrosos,
pueden representar sus sueños con ojos
abiertos, y convertirlos en realidad.**

T.E. Lawrence

Citado por Bennis y Nanus en el libro " LIDERES "

V LIDERAZGO DE CALIDAD

Hace unos meses, a propósito de la reunión del grupo de los siete países más ricos de la orbe, en la portada de la revista " *TIME* ", apareció una caricatura de los siete jefes de estado, en la cual éstos fueron dibujados con una cabeza muy pequeña a comparación del cuerpo, como haciendo alusión a la falta de liderazgo que se vive en estos tiempos.

A lo largo de la historia han quedado muchos nombres grabados en la páginas del libro de la vida de la humanidad como testimonios de una época, de una vida, de una situación, de un movimiento, en fin como hacedores de cambios. Esos nombres de hombres han legado al hombre su experiencia, sus actos y sus vidas para forjar el mundo de hoy, sin embargo surge una pregunta ¿Por qué tan sólo unos cuantos nombres han subsistido a los embates del tiempo?, la respuesta es que éstos seres eran líderes, personas decididas a realizar aventuras inimaginables por otros y que dieron su existir para ello, y es así como nombres como el de Cristo, Gandhi, Bolívar, Madero, Hitler, Alejandro Magno, han perdurado a través del tiempo. No todos tuvieron los mismos ideales, no todos hicieron un bien a sus seguidores, pero lo que sí hicieron todos fue cambiar el curso de los hechos.

Muchos líderes podrían ser citados y elogiada su obra o criticada, sin embargo el objetivo de éste análisis es comprender que ha motivado a éstos hombres a realizar tan grandes proezas, así como a explicar que el liderazgo es indispensable dentro de un modelo de calidad.

1. EL PAPEL DEL LIDER DENTRO DE UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL.

a) Definición

¿Quién es esa persona enigmática?, ¿Es un ser sobrenatural?, ¿Por qué lo sigue la gente?. La respuesta a estas preguntas es la descripción del líder mismo.

Existen muchas concepciones al respecto de este término, se han escrito muchos libros en donde sea tratado de descifrar el secreto del liderazgo y aún quedan algunos puntos por encontrar, es muy difícil poder decir el líder es esto o aquello otro, por que es tanto como encasillarlo y la misma naturaleza de éste se contrapone, el líder es un ser inquieto, es un hombre que busca y no sabe estar sin movimiento, siempre viendo hacia adelante.

La definición de líder para el presente trabajo tendrá más que ver con las reacciones que genera entre sus seguidores que con sus rasgos personales; pero antes de definirlo, han de explicarse las diferentes concepciones que se le han dado a éste término afín de entender la forma en que se ha estudiado y visto a los practicantes del liderazgo.

En un principio se pensó que los líderes nacían con determinadas características las cuales los marcaban para un futuro prodigioso, es la teoría del Gran Hombre, por lo cual sólo unos cuantos privilegiados eran elegidos para conducir a la humanidad, sin que el deseo de superación y los conocimientos adquiridos, por otros, pudieran cambiar el destino divino de éstos hombres. Ante la insuficiencia de ésta primera teoría del liderazgo se desarrolló una segunda, la cual planteaba que los grandes hechos hacían a los grandes hombres, esto es que cuando la humanidad necesitaba de un cambio simplemente tomada a quien estuviera a la mano para convertirlo en el ejecutor del mismo, de tal suerte que el hombre quedaba subordinado a los acontecimientos. Ni la teoría del Gran Hombre ni la teoría Situacional han podido explicar el fenómeno del liderazgo, pues los hay de todas clase con las características más diversas y dispares, hay quienes son amigables y extrovertidos, o los hay tímidos y callados, sin embargo los unos y los otros han sabido encontrar esa chispa que los hace diferentes a los demás hombres y les da la posibilidad de influir sobre los demás.

En la actualidad las discusiones aún continúan y cada persona le encuentra su propio significado, estilo y factores de influencia, sin embargo lo importante es entender lo que éste significa para poder darle una interpretación y en la medida de lo posible aplicarlo, por lo cual se dirá que :

***Liderazgo :** Es dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo, a efecto de alcanzar un determinado objetivo.*

En esta pequeña definición hay cinco elementos, que vale la pena mencionar, pues sin los cuales el liderazgo sería inexistente :

1. Dirigir : Este verbo se encuentra íntimamente relacionado con las personas, pues hace referencia a ejercer una clase de gobierno y autoridad, esto es sólo posible hacerlo con las gentes, los objetos se administran, pero las gentes se dirigen. Dirigir, también, se refiere a encausar a la gente, enseñarle el camino, guiarlos por el sendero que ha vislumbrado el líder como alternativa a seguir. Dirigir significa ir a la cabeza, preparando el terreno afín de que los seguidores puedan cruzarlo sin tropiezos.

2. Influir : Es transmitir, es contagiar el entusiasmo por una aventura por descabellada que pueda parecer, es convencer y cambiar, es orientar, es darle sentido a una obra y al igual que el dirigir esta facultad tan sólo puede ser

ejercida sobre las personas. Para poder influir sobre los demás es necesario saber comunicar lo que se quiere y comprometerse a conseguirlo.

3. Miembros : Gente. Las organizaciones están llenas de personas en busca de sentido, ansiosas de lanzarse al encuentro de lo imposible, de entregar sus vidas a una causa. El éxito de un líder radica en la gente que lo sigue, en la autoridad que pueda ejercer sobre sus subordinados. Un líder sin gente no es nada, por ello, los grandes guías de la humanidad han hecho especial énfasis en su gente. El gestor del cambio sabe y reconoce el valor de los seres que le rodean, no menosprecia ni subestima la dignidad humana, sino por el contrario. La gente es el elemento sobre el cual se manifiesta su enigmático poder,, las personas son quienes mitifican a los hombres encargados de dirigir los destinos de las organizaciones sean éstas públicas o privadas. La gente es el factor más importante de la empresa, ella es el alma misma de cualquier organización.

4. Objetivo : Este equivale a la cristalización de la visión, es el punto de destino, es la meta. El objetivo puede y debe de ser cambiado una vez que halla sido alcanzado de tal forma que sea revitalizado el liderazgo, o cuando a criterio del líder sea necesario reorientar el rumbo. Los grandes líderes saben que un sueño una vez alcanzado es tan sólo una experiencia del pasado, que puede enriquecer al futuro.

5. Poder : Bennis en su obra titulada : " *LÍDERES* " ²², dice : " *La visión es el producto comercial de los líderes y el poder su dinero* ", el poder es una manifestación de autoridad sobre un determinado grupo de personas, éste puede ser de manera legítima o impositiva, en el caso del liderazgo es legítima, esto es, aceptado voluntariamente por sus miembros, sea dicho de otra forma es una aceptación democrática, de común acuerdo por parte de los integrantes del grupo, sin que exista una obligación por parte de alguno de sus integrantes; el impositivo, por su parte, es el que reside en una persona a través de su posición jerárquica dentro de la organización, es así como existen gerentes y directores que no cuentan con el respeto de sus subordinados, pero los cuales son obedecidos única y exclusivamente por la autoridad que les ha sido conferida por parte de las instituciones que representan, obviamente en algunos casos primero se da el poder impositivo el cual con el paso del tiempo llega a convertirse en legítimo, una vez que el líder se ha hecho aceptar por su gente. El poder es la energía necesaria para iniciar o continuar una acción ²³, según lo expresado por el profesor Bennis en la obra antes citada, esto es la fuerza que ejerce el líder dentro y fuera de ésta para obtener resultados. El poder al igual que el liderazgo se encuentra muy relacionado con la gente.

El líder es un hombre que sabe hacia donde va, o mejor dicho hacia donde quiere ir y hacia donde encaminar todos sus esfuerzos. Tradicionalmente al mencionar la

²² BENNIS Warren y NANUS Burt " *LÍDERES. las cuatro claves de liderazgo eficaz* ", Ed Norma, Bogotá Colombia 1985, p. 13.

²³ Op cit p. 12

palabra líder se piensa en grandes personajes de la historia, políticos ó militares que han dado sus vidas para crear este mundo, sin embargo el liderazgo no es privativo de la vida pública, entendiéndolo a ésta como la élite de gobernantes de un país, sino que también los dueños de los capitales son, algunos de ellos, auténticos líderes, dueños de sueños de grandeza que se vean hechos realidad a través de la perseverancia y el esfuerzo de los mismos. ¿Acaso Walt Disney, no fue un líder innato? El fue un hombre que con sus sueños creó una de las compañías más rentables del mundo y un imperio de la diversión para chicos y grandes; y que decir de Manuel Senderos, fundador de grupo DESC.

Hoy en día los hombres que se precien de ser líderes o que aspiren a serlo deberán de ser policulturales, esto es capaces de adaptarse a entornos diferentes, de aquel en el cual se desarrollan normalmente, deberán tener conocimientos de otras culturas y haberse familiarizado con ellas. Esto como respuesta a la globalización de la economía.

b) Características

El enigma de la fuerza que mueve las acciones de estos individuos, ha puesto de cabeza a los estudiosos del tema tratando de esclarecer este misterio. Existen grandes listas de características las cuales nacen como receta de cocina, para dar respuesta a las inquietudes de aquellos que desean entender el liderazgo, quizás no exista una receta para ser líder, así como tampoco un molde específico, ó un patrón de conducta, sin embargo hay ciertos rézagos en la personalidad de los hombres de éxito en los que coinciden. Sea valido antes de establecer una lista los puntos en común de los líderes discernir acerca de su personalidad y carácter.

Un hombre de éxito es asociado al liderazgo y de hecho se afirma que es un líder, éxito es una palabra difícil de definir, pues el éxito es para cada persona diferente, para unos es vencer un miedo, para otros es ser ascendido dentro de la organización y para otros más es llegar a la cumbre, a grandes rasgos digase que; éxito es un resultado satisfactorio, algo que llevo a buen término de acuerdo con las expectativas de quién lo mide. El éxito es un valor y por tanto es subjetivo, por lo cual puede concluirse que el éxito es hacer lo que uno quiere y hacer lo bien. Si el autor se ha detenido a reflexionar acerca de este es por que uno de los factores en los cuales, coinciden los líderes es en que son hombres que han alcanzado el éxito de una u otra manera, por lo que puede afirmarse que un líder es un hombre de éxito, sin embargo un hombre de éxito no siempre es un líder, éste último no sólo es bueno haciendo lo que hace sino que va más allá.

Los triunfadores son seres que quieren y saben proyectar imágenes más, convirtiéndolas en realidad, el mundo necesita líderes es el clamor de la sociedad actual, por ello resulta tan difícil en estos días, olvidarse de ellos.

Un punto importante en lo que respecta al liderazgo es que el líder se hace, más que nacer, esto es, día a día el líder se prepara para su tarea, vislumbrando su misión y reflexionando sobre como lograrla, después transmitiéndola y finalmente trabajando arduamente para alcanzarla, con lo expuesto no se descarta la posibilidad de que ciertas personas, en tengan en sus personalidades ciertos dones de liderazgo, lo cual facilitaría su tarea para convertirse en guías. Nadie nace sabiendo, nadie nace siendo, algunos nacen ricos, otros pobres, pero nadie está condenado a aceptar su destino cruzado de brazos esperando a que todo caiga del cielo, el rico puede volverse pobre si no sabe administrar su riqueza y el pobre rico, ningún niño trae su torta debajo del hombro como dice el dicho, sino que en el andar va preparándola, un ejemplo de esto es el actual presidente de la República Mexicana, el Lic. Carlos Salinas de Gortari, cuando el antes citado fue designado candidato por el PRI, el pueblo mexicano lo veía con recelo y desconfianza, dudaba de sus capacidades de líder y, sin embargo a lo largo de su gestión presidencial ha demostrado ser, no solamente, un hombre capaz, sino un autentico líder, él tenía una visión clara de lo que quería que fuera la nación mexicana y ha trabajado en ese proyecto.

El líder es perseverante, es decir trabaja a diario en su objetivo, sin claudicar, a pesar de los tropiezos del camino ó de lo tortuoso de la tarea, siempre se levantará y seguirá hacia a delante, esto es quizás el secreto más grande del líder, una vez que ha decidido la ruta que quiere seguir se mueve hacia ese objetivo, a veces rápido, a veces lento, pero siempre se mueve. Este hombre está dispuesto a pagar el precio de cambiar su destino. Un hombre puede ser inteligente, sabio, capaz, en pocas palabras un " *non plus ultra* ", algo completamente fuera de serie, pero si no es perseverante de nada le servirá. Un ejemplo típico de este caso es la escuela, por lo regular el alumno de mejor promedio no es el más inteligente, sin embargo si cuenta con un método y una disciplina, mientras el más inteligente confiado en su capacidad se olvida de trabajar diariamente, seguro de que no necesita de mucho esfuerzo para obtener buenos resultados. La creación de buenos hábitos dentro del liderazgo es indispensable, pues estos desencadenan una disciplina que trae como consecuencia el éxito, el hombre perseverante es el reflejo del hombre que sabe hacia donde va.

Los líderes son garbanzos de a libra, son piezas raras dentro de la sociedad que la muevan y controlan. El poder para el autentico líder no es sino una herramienta, un medio no el objetivo en sí mismo, su obra va más allá del control que pueda ejercer sobre la gente, su objetivo es la creación, de un trabajo, de una compañía, en fin de cualquier cosa que se proponga, en estas reflexiones se está hablando del autentico líder.

Todo triunfador sabe cuales son sus debilidades y cuales son sus fortalezas, las últimas las explota y cultiva, y las primeras las oculta, las desaparece ó las minimiza, se conoce y se cuida a sí mismo.

La gente es vital para el auténtico líder, sus seguidores le hacen grande, lo siguen y el los dirige. El liderazgo es ejercido sobre la gente. Los nombres de los hombres que han quedado grabados como grandes líderes, dentro de la historia de la humanidad ha sido gracias a que han pensado en la gente, la han tomado muy en cuenta, no la han hecho a un lado, esto es más tangible en los líderes espirituales.

El líder es abierto al cambio lo acepta y o promueve, sabe que en él radica la fuente de la subsistencia y el enriquecimiento de la organización.

El proceso de liderazgo es iniciado con una visión, que al ser transmitida se convierte en compromiso y finalmente en trabajo conjunto, para alcanzar el objetivo, si bien el líder persigue resultados también hace mucho énfasis en su gente, busca que se sientan a gusto y no teme enseñarles, sino por el contrario, él sabe que entre mayores sean los conocimientos de sus seguidores mejores serán los resultados, y no teme dejar en manos de los especialistas los asuntos que lo ameriten, reconocen que la fuerza de su liderazgo radica en la unión, por ello buscan integrar grupos de trabajo homogéneos. El auténtico líder pasa mucho tiempo con su gente pregunta e intercambiando ideas y pidiendo opiniones, es decir retroalimentándose., éste considera a sus empleados sus principales clientes.

Los triunfadores se apasionan por lo que hacen, se entregan con fervor y no se lamentan de sus tropiezos; quien nunca a fracasado es por que nunca lo ha intentado, los fracasos no son vistos como algo negativo sino como experiencias, de hecho es muy difícil tener éxito en el primer intento.

Un factor muy importante dentro del liderazgo y que no ha sido aún comentado : es que el líder predica con el ejemplo, esto es no exige lo que no está dispuesta a dar, de esta forma va comprometiendo a sus seguidores, como recordará el lector en el primer capítulo se exponía la necesidad de que las acciones propuestas por la dirección fueran congruentes con las acciones de los ejecutivos, a manera de demostrar a los trabajadores que las intenciones de la organización eran en verdad por el cambio y que ellos estaban dispuestos a cooperar en lograrlo, esta forma es muy valida para crear un compromiso real entre directivos y empleados. La administración tradicional creó en el empleado un sentimiento de rechazo, pues sí algo no salía bien la reacción era culpar al empleado, sin analizar razones, el líder sabe que cuando las cosas se salen del camino, en muy contadas ocasiones, es culpa de una persona en particular y que por lo regular obedecen a fallas en el sistema, más que a cualquier otra causa, por ello no culpa y mejor averigua.

Un gran tabú del líder es que se piensa que éste debe de tener formación profesional para serlo, lo cual no es cierto, definitivamente que esto ayuda pero no era imprescindible y una prueba de ello lo fue Emilio Azcarrága Vidaurreta quién sin haber concluidos sus estudios creó uno de los consorcios televisivos más importante del orbe, Telesistema Mexicano S.A., los estudios no dan la calidad humana, ni tampoco la ambición, pero si contribuyen a mejorar la visión de las cosas, sin embargo no todo está en los libros. Actualmente ante la tendencia hacia la tecnocracia se hace necesario contar con estudios superiores.

Concluyendo lo expuesto digase de un auténtico líder lo siguiente :

1.- Tiene visión : Sabe lo que quiere, en su mente ha hecho un modelo de lo que desea, en base a sus experiencias. Visión hace referencia al futuro, a como a de ser la organización que dirige. Es definir el rumbo a seguir. Su deseo de búsqueda es incansable lo hace un gran curioso. El líder, en muchas de las ocasiones, encuentra la fuente de inspiración de sus visiones en otros, lo importante aquí, es su capacidad para definir la idea y cristalizarla en una meta definida y alcanzable. Para concebir una buena visión es necesario contar con muchas fuentes de información, afin de encontrarse enterado de lo que está sucediendo, no toda la información recolectada será de utilidad, y es aquí donde la habilidad del líder para filtrar información es muy necesaria, a efecto de seleccionar aquello que sirve y lo demás desecharlo.

2. Sabe comunicar : El líder no vive sólo en un mundo idílico, en donde todo se realiza con sólo pensarlo, el líder no tiene la capacidad que le fue conferida a Bastián, en la Historia sin fin, al momento en que éste salvo a fantasía de la nada, de que cuanto imaginará se haría con sólo deseárselo. Los seguidores no pueden leer la mente del líder para saber que es lo que éste desea, por ello es necesario que él se los diga, a través de discursos, escritos, modelos, películas en fin de alguna manera debe de ingeniárselas para transmitirles su visión del futuro, pero mucho haciendo mucho hincapié en que ésta sea entendida tal y como es. Una vez que la visión ha sido transmitida nace el compromiso de ambas partes. El líder es *el arquitecto social*, tal y como es definido por Bennis y Nanus, es decir que es el creador una filosofía organizacional acorde con los intereses institucionales de la empresa y que sea perfectamente compatible con la imagen que tienen los empleados de la misma. El líder es un ser carismático al que le gusta relacionarse con la gente.

3. Tiene y transmite confianza en los demás : Cualquier clase de relación debe de basarse en la confianza; el liderazgo, por tanto no puede ser una excepción. El líder siendo una persona consiente de sus limitantes, sabe que no puede realizar todo él sólo, por lo que confía en su gente, está seguro de que se ha rodeado de gente capaz, éste ser respeta las opiniones de los especialistas, pues reconoce que hay personas que conocen mejor determinadas áreas que él. El líder sabe que su poder radica en su gente y no en la suerte.

4. Tiene valores muy firmes : El líder es un hombre de convicciones, fiel a sus ideales e incapaz de traicionarlos.

Podrían citarse muchísimas características tales como : astucia, entusiasmo, desobediencia, etcétera, pero el objetivo de éste análisis no es el mencionar todas las teorías existen sobre liderazgo sino el ver la relación que existe entre el líder y la calidad total.

2. LIDERAZGO FACTOR DE ÉXITO

Deming en el punto número 7 de su filosofía señala como elemento imprescindible de un sistema de calidad la implantación del liderazgo. A lo largo de éste capítulo se ha definido el significado de la palabra liderazgo y las principales características del mismo, las cuales han sido agrupadas en cuatro, pues es ahora tiempo de analizar la relación que éste guarda con la calidad total.

Cualquier cambio en una organización debe de tener un promotor, quién a través de su trabajo fomente la implantación de dicho sistema sobre otro. El instaurador de una nueva cultura organizacional es el líder y en él recae toda la responsabilidad del éxito ó fracaso en la empresa que se inicia. Las grandes empresa han tenido su origen en grandes soñadores, en la naturaleza del líder está el deseo del cambio, de un cambio favorable que beneficie a todos.

El liderazgo se alza como un factor de éxito determinante en la aplicación de cualquier reforma a la concepción de la compañía, llámese calidad total ó lo que sea y ello obedece a que el líder es quién dirige los pasos a seguir dentro de la organización, es quién lleva la batuta y decide que ha de hacerse y que no. El líder de la organización debe de ser el máximo jefarca dentro de la misma, con el objeto de que sus ideas tengan gran repercusión en ésta, de lo contrario será como un barco sin rumbo en medio del océano, peleando por mantenerse a flote, pero sin saber por que. El director general o presidente de la junta o como sea cual sea la designación que se le dé debe de estar convencido de que dirige gente y que la lleva hacia el rumbo que él ha determinado como correcto, en la medida que esto suceda, la empresa irá haciendo camino.

Sin liderazgo las compañías serán acéfalas, podrán tener un magnífico producto, empleados capaces y deseos de salir adelante, pero adolecerán de una visión concreta de lo que ha de hacerse, de hacia donde dirigirse, y aún teniéndola, si carecen del poder de comunicación propio del líder para transmitir sus ideas todos los esfuerzos serán en vano. Se hace mucho hincapié en que sea la cabeza el ejemplo mismo del liderazgo, por que después de todo es ésta quién decide el curso de las acciones a seguir.

El líder es el ejecutor de la calidad total, si Deming, Ishikawa y Crosby hacen mucho énfasis en que la calidad abarca a toda la empresa, pero que sin el compromiso de la dirección no es posible implantarla, no es por que ellos, en su papel de asesores, prefieran ir a comer con el director general, a observar un taller ó un mostrador en una tienda, tampoco obedece a razones elitistas, sino que va más allá, ellos han comprendido, a través de su experiencia profesional, que los empleados reflejan sus ideales en sus directivos, mitificándolos en muchas ocasiones. Por otro lado el líder es quien cuenta con una visión integral de lo que es la compañía y de lo que es el macro ambiente de la misma.

Retomándose la idea de que el liderazgo cuenta con tres fases : la visión, la comunicación y el trabajo, ha de decirse que el éxito depende de la capacidad que tenga el líder para prever los acontecimientos futuros, diseñar una estrategia para hacerles frente y en la manera que lo transmita a sus empleados, sin olvidar, un punto vital para obtener resultados favorables y sustanciosos, el compromiso, éste no se predica, se manifiesta y se vive con el ejemplo, los líderes crean analogías, metáforas y actitudes para enfatizar su compromiso con el cambio. El líder sabe romper el orden, para crear uno nuevo.

3. LIDERES SIN JEFATURA

El clamor del mundo es que existan líderes, es decir hombres capaces de guiar a otros hombres. El reclamo no es sólo para asuntos de política ó gobierno sino para toda la sociedad. El incremento en el nivel de estudios de la población ha puesto a las empresas de cabeza, pues ha roto con todos los estereotipos creados para administrar a la misma, el hombre preparado no necesita de alguien que lo cuide como a un niño, necesita de un ser capaz de enseñarle a explotar su potencial en beneficio de la organización, necesita un hombre del cual aprender, la primer educación formativa se recibe en la universidades y la segunda en las organizaciones, los retos sólo pueden ser alcanzados en la medida que la gente este preparada para hacerles frente.

El jefe debe de ceder su lugar a un líder, ó transformares en él. Los líderes no nacen se hacen. por ello aquel que quiera se convertirá en líder, no es un proceso fácil, pero vale la pena intentarlo, los resultados son muy ventajosos una vez alcanzado el éxito. El líder es la respuesta esperada para el nuevo orden, para las nuevas generaciones, para un futuro mejor, éste hombre ha de demostrarse honesto y sincero y capaz de influir en sus subordinados. A continuación serán comentadas las diferencias entre los líderes y los jefes.

1. El líder dirige el jefe administra; administrar quiere decir efectuar, lograr, tener una responsabilidad; dirigir es guiar e influir sobre otros, sólo se puede dirigir a las personas.

2. El líder jala, el jefe empuja, esto es, quién jala va a la cabeza y no necesita ejercer autoridad por que la gente lo sigue por convicción no por obligación, el jefe tiene que empujar, es decir, ir detrás de la gente, pues ésta no le sigue de otra forma.

3. El poder que ejerce el líder es el legítimo, el del jefe es impositivo.

4. El líder crea, el jefe acata; el primero ha creado una estrategia a seguirse y el segundo la lleva a cabo. El líder busca el jefe acepta.

5. El líder tiene seguidores, el jefe subordinados, gente que no ha podido escoger quién la mandará, sino que ha tenido que someterse a los designios de la dirección.

6. El jefe tiene miedo del cambio, por que siente que con el pierde autonomía y poder, el líder, por el contrario, fomenta el cambio, lo ve como una manera de superarse.

7. La gente del líder es preparada por éste, el enseña sin temor, el jefe se conforma con saberlo, él es egoísta de sus conocimientos, el líder los comparte.

8. El líder ejerce su influencia sobre la gente, mientras que el jefe utiliza su autoridad, para hacerse obedecer..

9. El jefe desconfía, el líder cree en la gente.

Ante los cambios del mundo, el reclamo hecho por la sociedad debe de ser escuchado, debe de enseñarse a la gente a ser líder, a abrir camino, a compartir. La sociedad tiene que convertirse en una comunidad más plural, donde todos sean escuchados y orientados, y eso sólo será posible en la medida que los poderes vayan siendo ejercidos por líderes. En el mundo urgen hombres dispuestos a pagar el precio de ser diferentes.

VI ETICA EN LOS NEGOCIOS

" El mayor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética ante cualquier circunstancia ".

Philip Crosby

VI ETICA EN LOS NEGOCIOS

1. DEFINICION

¿Qué es la ética?. Antes de definirla serán analizados sus elementos para después ofrecer una definición.

La ética encuentra su origen en la raíz griega *ethos* que significa costumbre, por tanto ha de decirse que la ética tiene un carácter humano, dicho de otra forma, la ética se interesa por las personas de manera íntima, su estudio se refiere a personas y no a objetos, pero a las personas de manera individual y no de forma colectiva. Esta ciencia busca diferenciar lo bueno de lo malo, bueno son todas las cualidades de la naturaleza de un ser, y malo es la ausencia de cualidades, por cualidades se entiende los atributos que acercan al perfeccionamiento de la naturaleza de un ser, por lo que ha de decirse que bueno es aproximarse a la perfección y malo alejarse de ella.

La ética percibe a través de la razón, es decir que es pensada, no sentimental ni intuitiva, muchísimo menos impulsiva. Cuando se habla de acciones éticas se debe entender que son actos que han sido meditados previamente, con la intención de encontrar la razón de los sucesos; por tanto puede afirmarse que la ética es práctica, pues es aplicable en la vida diaria, la ética es el saber para actuar, ésta va más allá del almacenamiento de conocimientos por el mero placer de hacerlo, pues su objetivo es aprender para la vida, ésto es que el hombre con la ayuda de ella aprenda a vivir, su finalidad es estudiar la conducta humana.

La ciencia que estudia los actos de los hombres, también hace una diferenciación entre lo que es y lo que debe ser, sea dicho de otra forma, hay acciones que se repiten constantemente sin que por ellos sean correctas, por ejemplo : en una oficina puede ser común que la gente llegue, usualmente, a las 9:00hrs A.M., cuando la entrada a tarabajar es media hora antes, esta situación es normal, a los ojos de todos los individuos que allí trabajan, pero no quiere decir que sea correcta, puesto que la hora de entrada es a las 8:30 A.M., siendo que a la ética le interesa la segunda circunstancia, es decir aquello que debe hacerse por obligación.

La ética se interesa por los actos humanos sean estos buenos o malos, es una ciencia que sirve para normarlos, pues como ha sido afirmado ésta es practica, por lo que lo aprendido ha de ser aplicado, de tal forma que beneficie y transforme al hombre en bien de éste..

La definición de esta palabra será :

Ética : " Es una ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y maldad de los actos humanos " ²⁴

2. LA MORAL DEL EMPRESARIO

Este capítulo es el más pequeño del presente trabajo y no por ello el menos importante, es una invitación a reflexionar sobre los valores que deben de regir la conducta de los líderes del mundo ya sea en el sector público ó privado, sin tomar en cuenta su posición dentro de la institución a la que pertenecen, pues ellos son un ejemplo a seguir, son la guía de aquellos que han depositado su confianza en sus actos, en sus personas.

El mundo vive una gran crisis de valores. Las naciones son testigos de las vejaciones que ocasiona la guerra, son participes en la destrucción del medio ambiente, de distorsiones sociales y de abusos por parte de la élite que ostenta el poder.

El presente capítulo no pretende establecer una manera de normar la conducta de nadie, pues para ello existen demasiados reglamentos y códigos, no pretende tampoco señalar culpables o criticar gente, sino que busca concientizar al lector acerca de los problemas que ocasiona el actuar sin seguir preceptos básicos de moral.

Dentro de las teorías de calidad se menciona una y otra vez al proceso productivo, se dice la importancia que tiene el hecho de acercarse al cliente, se hable de buscar la lealtad del mismo, sin embargo en ningún momento se menciona como debe de ser la conducta de quien presta un servicio o vende un producto, no se hace incapié en la necesidad de ser éticos o de actuar de buena fé. La calidad como ha sido comentado en la presente obra es un proceso de hombres para hombres que emplea diversas técnicas de control y que se vale de tecnología para alcanzarla, pero ésta debe de ser entendida como algo más, es decir ir más allá de una simple definición que involucre a un cliente, sus necesidades y a su satisfacción; la calidad es una actitud humana, por lo cual ha de cultivarse y mejorarse constantemente, la calidad es una mejora del ser humano, un acercamiento a la perfección, una evolución de aquellos que la proporcionan y de aquellos que la reclaman. El mejoramiento de un producto involucra al hombre, por tanto éste en su aplicación debe de ir creciendo como persona, no hay calidad sin hombres.

El entorno de calidad debe de ser un medio ambiente en el cual reine la ética y los buenos preceptos, honestidad, bondad, justicia, caridad, en fin todo aquello que engrandece al ser. No se puede hablar de calidad si el fabricante es un bandolero, que ve en su cliente alguien a quien desplumar, por que el producto

²⁴ GUTIERREZ SAENZ Raul "INTRODUCCION A LA ETICA ", Ed. Esfinge, vigésima primera edición 1989, México D.F., p. 23

es de baja calidad, sino como consecuencia de su elevado costo, tampoco puede afirmarse que exista calidad si se roban secretos a otras compañías.

Los códigos de ética nacen como recetas, en las cuales se apuntan los lineamientos a seguir por determinados profesionistas, cuando éstos deberían de ser para toda la población, la moral no es privativa de algunas profesiones o instituciones, sino que es generalizada para toda la población.

Cuando Cristo predicó, no lo hizo sólo para los judíos, lo hizo para todo aquel que tuviera oídos para escucharlo y comprender su doctrina de amor; amor, esta palabra en el presente siglo aparece tan devaluada, tan olvidada, tan insignificante, que los hombres la utilizan para designar algunas acciones que realizan más que por sentimiento, por deseo. El autor desea recalcar las intenciones que lo llevan a escribir este capítulo, destacando que su convicción es . la calidad es o debe de ser equivalente a la excelencia del individuo, por tanto los actos de éste deben de sustentarse en valores. Las personas deben de sentir amor por su trabajo, por la labor en la cual se desempeñan.

En la edad media la élite de la sociedad estaba formada por el clero y los caballeros, la iglesia tenía la función de propagar el evangelio, mientras que los caballeros al igual que los sacerdotes, eran considerados como elegidos por Dios y tenían a su cargo el hacer respetar su palabra, guardar el orden y la justicia. Para ser armado uno tenía que poseer la siguientes características :

- Justicia
- Caridad
- Sabiduría
- Lealtad
- Verdad
- Humildad
- Fortaleza
- Esperanza
- Nobleza

Todas estas cualidades buscan el fortalecimiento del espíritu, siendo características que traen como consecuencia el perfeccionamiento y crecimiento del ser humano. En la actualidad la moral ha quedado de lado junto y con los valores, la gente se destruye por el placer que produce el hacerlo, no mide la consecuencia de sus actos y tan sólo pretende obtener un beneficio personal. En las escuelas no se enseña a los estudiantes a actuar conforme a los preceptos de calidad humana que reclama la sociedad. El respeto es una cuestión del ayer, hoy no hay más respeto que el que proporcionan los poderes económicos y políticos. En el mundo existen hoy más comisiones de los derechos humanos que hace 100 años, época en la que quizás aún no existían. La Organización de las Naciones

Unidas, una institución creada para mantener la paz en el mundo se ha convertido en el juguete de los poderosos, resguardando una paz con la amenaza de enviar sus tropas a proteger territorios y establecer un orden o colaborar con coaliciones que se dicen defensoras de la justicia y quienes actúan con arbitrariedad sobre naciones que invaden otras ó que no se amoldan al orden deseado por los países ricos, obedeciendo a intereses personales, la paz es mantenida con la espada ó a través del miedo a la guerra

Las guerras santas también son parte importante de la historia de la humanidad, las cruzadas y la guerra del Pérsico, fueron acciones beligerantes hechas en nombre de Dios y por tanto encontraron una razón muy noble para su realización, después de todo, los muertos de estas contiendas fueron muertos en la defensa de Dios, quién bien sabe de la nobleza de sus luchas, al menos eso es lo que pregonaron los organizadores de las mismas.

Dejense a un lado los ejemplos de las vejaciones de la humanidad y sean analizadas las características de un caballero, no sin antes explicar el motivo de esta selección. La caballería era, en la edad media, símbolo de la más alta clase social, el ser armado caballero era el sueño de muchos, tal y como lo demuestran los escritos y leyendas de la época. El caballero representaba el ideal de la sociedad, era el prototipo del hombre de aquellos años, sus actos buscaban agradar a Dios y salvaguardar al mundo de los males y las injusticias que acechaban, se suponía que formaban parte de los elegidos por Dios para tan nobles proezas y hazañas.

A finales del último siglo del segundo milenio de la era cristiana, la élite de las naciones no es conformada por las clases militares, en la mayoría de los países de occidente, sino por la clase una sociedad civil gobernante y los industriales, pareciera que el poder de las armas ha perdido su fuerza, éstos cambios han traído como consecuencia una revaloración de los valores humanos, pues las clases oprimidas hace mil años, hoy dominan al mundo con su gran poderío económico, los caballos y las armas han pasado a ser meras aficiones, siendo remplazados por los medios de transporte y los ordenadores personales, las mujeres han sido reivindicadas en todos los aspectos hasta reconocer, en la mayor parte del globo terráqueo, su igual con el hombre, en lo que a derechos y obligaciones se refiere; pues no hay que olvidar las diferencias físicas entre uno y otro sexo. Sin embargo hay cosas que no cambian y no nunca deberán de hacerlo, tales como las inherentes al fortalecimiento del alma.

Los hombres de este siglo han de actuar conforme a una escala de valores que busque el perfeccionamiento del ser humano.

Las cualidades citadas como necesarias para ser armado caballero denotan la pureza de espíritu que era requerida para lo que los medievales la consideraran la profesión más noble de la época.

Justicia, caridad, lealtad, verdad, fortaleza, humildad son cualidades que todo hombre debería de tener sin importar su condición o posición dentro de una empresa, la *lealtad* puede ser traducida como ponerse la camiseta, *fortaleza* como perseverancia, *verdad* como honestidad, *caridad y humildad* como reconocimiento de la existencia de una fuerza superior, *justicia* es dar a cada quién lo que merece, algunas de éstas fueron mencionadas en el capítulo de líderes con lo que se refuerza la afirmación de que el mundo necesita líderes.

De todo lo expuesto en el presente trabajo puede decirse que la calidad está fomentada por tres pilares que son :

- Liderazgo
- Servicio
- Clientes

Los cuales actúan dentro de un marco ético, tal y como puede apreciarse en la figura 24.



Figura 24

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1.- La calidad es el hombre para el hombre, esto es que el hombre la fomenta para satisfacción de él y de sus semejantes, pues éste ha de encontrar placer en lo que hace y proporcionarlo a través de su trabajo.

2.- La filosofía de calidad es aplicable al modelo cultural mexicano.

3.- Con el objeto de acelerar la implementación de un modelo de calidad es necesario llevar a cabo lo siguiente :

a) Mejorar la distribución de la riqueza.

b) Fomentar una cultura organizacional acorde con las expectativas de los colaboradores de la empresa.

c) Desarrollar una cultura administrativa que responda a las necesidades mexicanas y no a una simple copia extralógica de un modelo extranjero.

4.- La capacitación es indispensable para el buen funcionamiento de un proceso de calidad, pues a través de ésta se habilita a los empleados para hacer frente ante los retos que se vislumbran.

- La capacitación es una inversión.

- La capacitación es una llave que abre nuevos horizontes a los empleados y con ello a las organizaciones, permitiendo superarse en los ámbitos laborales.

5.- El líder es quién debe encabezar el movimiento de calidad en su papel de factor de mayor dinámica.

6.- La calidad ha de rodearse de un medio ambiente democrático y ético, en el cual exista una jerarquía de los valores y los humanos sean reconocidos y procurados.

GLOSARIO

GLOSARIO

A

Administración de la calidad : Es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma que fueron concebidas. Es una disciplina gerencial que se encarga de prevenir los problemas antes de que estos ocurran a través de la creación de actitudes y controles que hagan posible la prevención de éstos.

B

Bien : Producto o servicio que concurre a un mercado determinado, con el objeto de satisfacer una necesidad del consumidor.

E

Empatía : Es una adecuación mental voluntaria para tratar de comprender a otro sistema a nivel mental o emocional. Es el ejercicio mental voluntario mediante el cual nos adecuamos a una situación o circunstancia dada. Es una posición honesta y genuina que nos permite comprender las diferentes reflexiones, sentimientos y emociones de otra persona en una situación dada.

F

Focus : Punto primordial o pivote donde se apoya la intención de compra de un prospecto. Es en donde se apoya sustantivamente su intención de compra. Existen tres tipos de focus de compra, de venta y de producto; el primero se refiere a lo que desea adquirir el consumidor; el segundo es en donde el vendedor se puede apoyar para cerrar la venta y el último se refiere a encontrar un bien o servicio acorde con las necesidades del consumidor.

I

Individuo : Es todo ser humano que presta sus servicios en una organización, desde el presidente hasta el barrendero, sin importar el sexo, la edad o la raza. Claro está que el peso del compromiso de cada individuo, irá en función de su posición jerárquica dentro de la organización.

L

Lider : Es quien ejerce el liderazgo.

Liderazgo transformativo : Lo realizan aquellas personas que tienen la capacidad de comprometer a la gente a la acción, y quienes transforman a los seguidores en líderes y éstos, a su vez, en agentes de cambio.

M

Mercado : Lugar en el que se encuentran ofertantes y demandantes, con objeto de realizar intercambios comerciales.

Misión : Sentido filosófico prácticamente inalcanzable. Da coherencia a la organización y a las funciones. Es el valor agregado de la empresa.

N

Nicho de mercado : Es un segmento del mercado, es una parte específica muy bien delimitada.

P

Producto : Un producto es cualquier cosa tanto favorable como desfavorable que se recibe en un intercambio; es un complejo de atributos tangibles que incluyen provechos o beneficios funcionales, sociales y psicológicos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS :

- BARRA Ralph, " *Círculos de calidad en operación* ", Editorial McGrawhill, México 1990, p. 181
- Bases para el Premio Nacional de Calidad, versión 1993
- BENNIS Warren y NANUS Burt, " *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz* ", Editorial Norma, Colombia 1985, p. 170.
- CARLZON Jan, " *El momento de la verdad* ", Editorial Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1991, p. 157.
- COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C., " *Código de ética* ", 2a reimpresión de la tercera edición, Editorial ECASA, México 1992, p.23.
- CROSBY Philip B., " *La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad* ", 8a. reimpresión, Editorial CECSA, México 1992, p. 238.
- CROSBY Philip B., " *Liderazgo, el arte de convertirse en un ejecutivo* ", Editorial McGrawhill, México 1992, p. 196.
- DEMING Edwards W., " *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis* ", Editorial Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1989, p. 391.
- DENTON Keith D., " *Calidad en el servicio a los clientes* ", Editorial Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1991, p. 199.
- ECO Umberto, " *Como se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura* ", 12a. reimpresión, Editorial Gedisa, México 1990, p. 267.
- FERNANDEZ ARENA José Antonio, " *Estilos de administración* ", 2a. edición, Editorial Diana, México 1993, p. 269.
- GUTIERREZ SAENZ Raúl, " *Introducción a la Etica* ", 21a. edición, Editorial Esfinge, México 1989, p. 13 - 23.
- NTEGRA Despacho de asesoría, " *Hacia la calidad* ".

ISHIKAWA Kaoru, " *¿Qué es el control total de calidad?* ", 6a reimpression, Editorial Norma, Colombia 1992, p. 209.

- ISHIKAWA Kaoru, " *Practica de los círculos de calidad* ", 2a Edición, Editorial Productivity, 1990, p. 247.

- KOONTZ HAROLD-WEIHRICH HEINZ, " *Administración* " 9a. edición, 3era en Español, Editorial McGrawhill.

- KUME Hitoshi, " *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad* ", Editorial Norma, Colombia 1992, p.236.

- LULIO Raimundo, " *Libro del orden de la caballería* ", Colección austral no. 889, Editorial Espasa-Calpe, Argentina 1949, p. 147.

- MAKRIDAKIS Spyros G., compilador, " *El mercado unico europeo, oportunidades y desafios para los negocios* ", serie McGrawhill de management, Editorial Mcgrawhill, España 1992, p. 316.

- MEJIA Jorge " *Apuntes Curso : Control Estadístico del Proceso* ".

- PRIDE W. M. y FERRELL O. C., " *Marketing, decisiones y conceptos básicos* ", 2a. edición, Editorial Interamericana, México 1990, p.724.

REYES PONCE Agustín, " *Administración de empresas, Teoría y Practica* " Segunda parte, Editorial Limusa, 24a reimpression a la 1er. edición, México 1987, p. 395.

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, " *Diccionario de la lengua española* ", Decimonoveno edición, Madrid 1970, Tomo I y II.

- SHUSTER David H., " *Teaming for quality improvement, a process for inovation and consensus* ", Editorial Pentice Hall, USA 1990, p. 159.

- STONER James y WANKEL Charles, " *Administración* ", 3era. edición, Editorial Pentice Hall, México 1989, p. 826.

- THOMPSON Philip, " *Círculos de calidad, como hacer que funcionen* ", Cuarta impresión, Colombia 199, p. 203.

- WALTON Mary, " *Comó administrar con el método Deming* ", Editorial Norma, Colombia 1988, p. 291.

APUNTES, REVISTAS Y PERIODICOS :

- Apuntes del curso de " *Administración por calidad para empresas altamente orientadas al servicio* ", instructor : ing. Luigi A. valdes B.
- Apuntes de " *Diplomado en ventas* ", impartido por el instituto de mercadotecnia de Chrysler de México.
- Excelentia, no. 30, vol 3, noviembre de 1993.
- Expansión 18 de noviembre de 1992, fuera de serie.