

318502
1



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
1986 - 1991

29616

“REVITALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DEL ÁREA DE VALUACIÓN Y CONTROL DE AGENCIAS/TALLERES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
RAMÓN FLORES LUGO

ASESOR DE TESIS:
LIC. RAFAEL LÓPEZ TORRES



Universidad Nacional
Autónoma de México

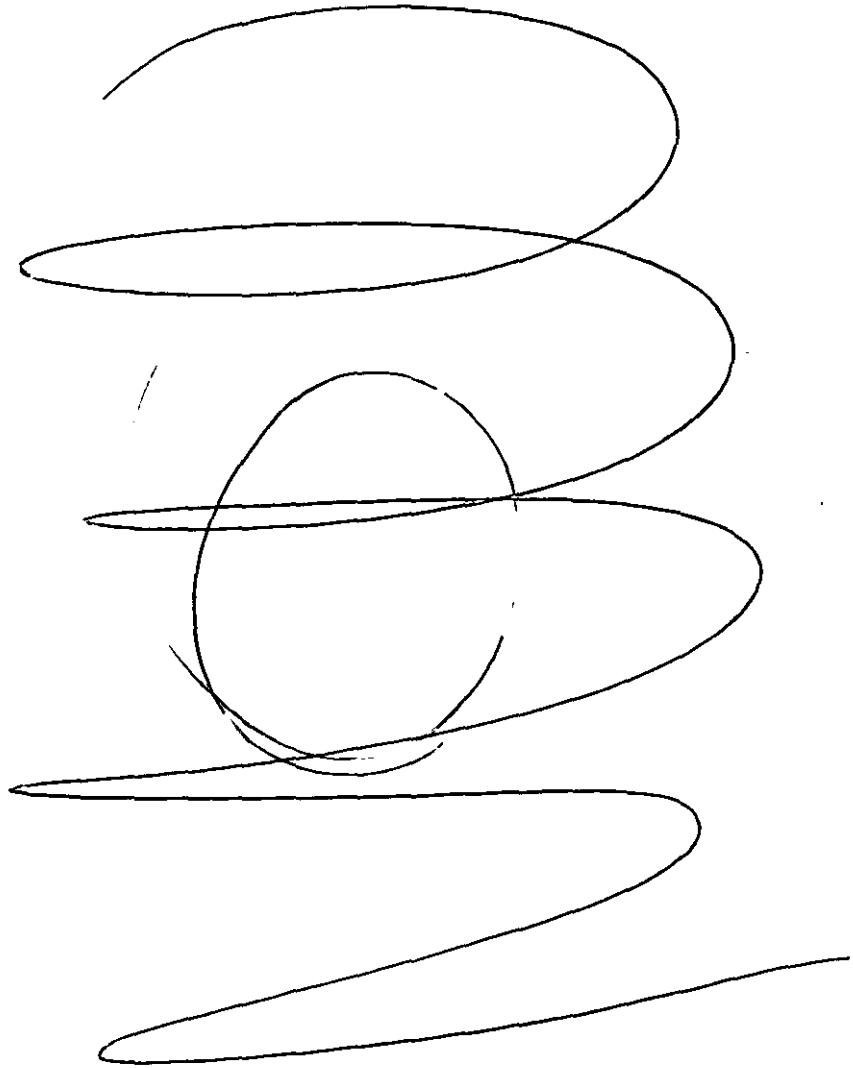


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

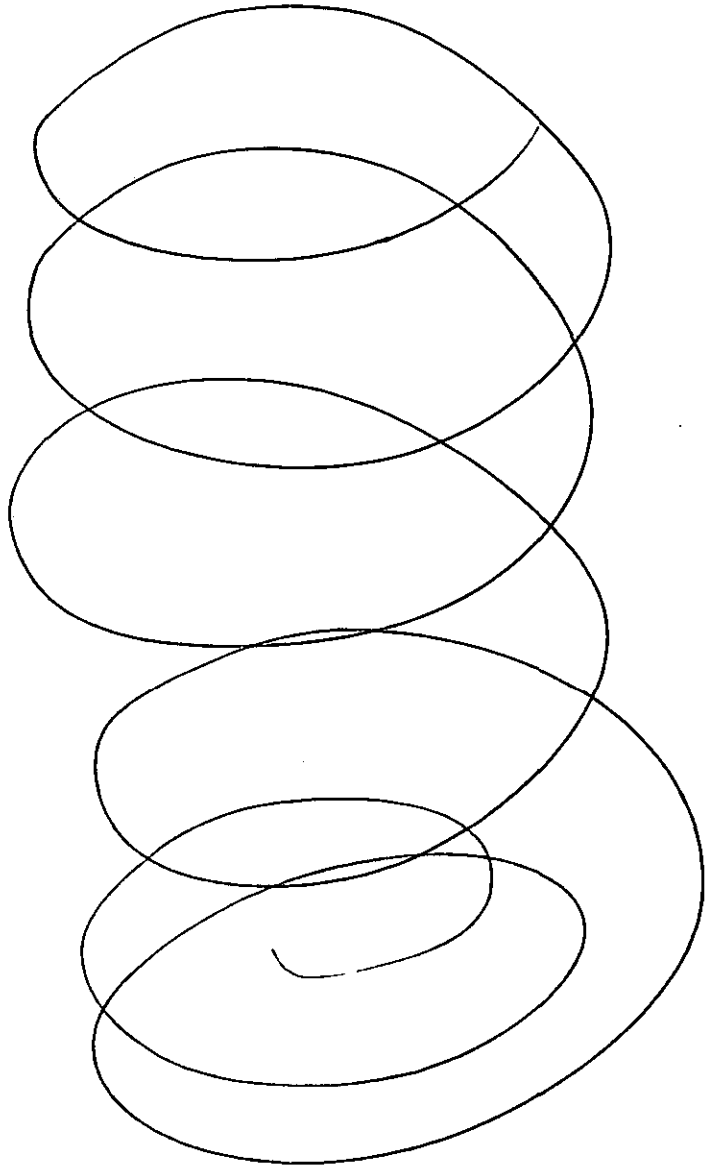
DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

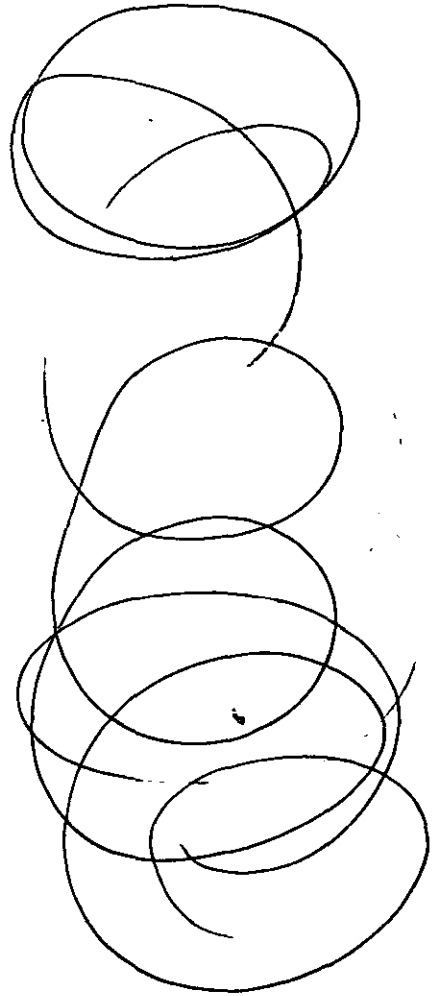
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



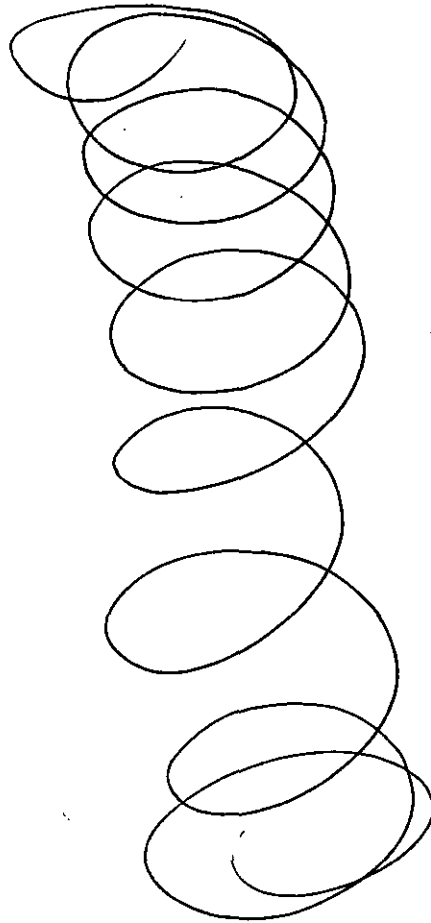
A Dios Nuestro Señor por darme la oportunidad de llegar a ser
ALGUIEN EN LA VIDA.



**!A Rose, Regi y Aran por ser mi principal motivación y a quienes
AMO CON TODO MI CORAZÓN.**



!A mis Hermanos Abel, Alejandra, Angélica y Guillermo por su eterna comprensión



Con agradecimiento a mis Maestros, Amigos y en especial a Federico, quien sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	9
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
 CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN	
1.1 El largo pasado de la Administración y su breve historia....	17
1.2 Procesos Gerenciales.....	18
1.3 Teorías Administrativas.....	19
1.4 Proceso Administrativo.....	43
1.5 Planeación Estratégica.....	45
 CAPÍTULO II CALIDAD EN EL SERVICIO	
2.1 Antecedentes.....	57
2.2 Orígenes y evolución de la calidad total.....	61
2.3 Conceptos.....	64
2.4 Teorías.....	67
2.4.1 Deming.....	67
2.4.2 Josep M. Juran.....	71
2.4.3 Crosby y la Filosofía: "cero defectos".....	77
2.5 Los costos totales de calidad.....	88
2.6 Círculos de calidad y equipo de mejora continua.....	91
2.7 Reingeniería y calidad total.....	92

CAPÍTULO III HISTORIA DEL SEGURO

3.1	Historia del seguro en el mundo.....	98
3.2	Historia del seguro en México.....	102
3.3	El Seguro.....	103
3.4	Marco legal del seguro en México.....	105

CAPÍTULO IV GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

4.1	Nuestra Historia.....	108
4.2	Estructura de la Dirección General.....	112
4.3	Proceso general de atención y seguimiento de siniestros.....	124
4.4	Manejo de quejas y atención a clientes.....	140

CAPÍTULO V REVITALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DEL ÁREA DE VALUACIÓN.

5.1	Objetivo.....	148
5.2	Antecedentes.....	148
5.3	Problemática.....	149
5.4	Desarrollo.....	150
5.5	Beneficio cuantitativo.....	153
5.6	Beneficio cualitativo.....	161

	CONCLUSIONES.....	166
--	--------------------------	------------

	BIBLIOGRAFÍA.....	168
--	--------------------------	------------

INTRODUCCION

El administrador en estos tiempos de globalización, enfrenta en su quehacer cotidiano un abanico de actividades que van desde la planeación hasta la evaluación de los resultados, resaltando la actividad de rediseñar o revitalizar cada una de las áreas que integran a la organización, esto le permite a la empresa ser más competitiva y producir con calidad, ya que el objetivo es permanecer en el mercado y ser líder en su ramo. Con la introducción a nuestro país de bienes, productos o servicios, los retos que todo empresario o directivo debe enfrentar, son la de competir y no permitir ser desplazado por empresas provenientes del extranjero.

Todo administrador tiene una gran responsabilidad: ser productivo y con calidad en su área de responsabilidad y coadyuvar al logro de los objetivos institucionales, ya que este tipo de profesional puede colaborar en la empresa en la implementación de nuevas teorías, nuevos esquemas o procedimientos administrativos, que permitan producir, generar o crear satisfactores que les permita mantenerse en el liderazgo propuesto.

El que las empresas sean competitivas, que satisfagan las necesidades de un mercado nacional y aprovechar las oportunidades para internacionalizarse, es una prioridad o exigencia en éstas épocas, además, el que una empresa sea exitosa permite generar empleos y con ello, dinamizar la economía, fortalecer las estructuras de nuestro país.

Esta perspectiva laboral es inherente a la función que todo administrador desempeña. De igual manera el empresario o el directivo que realiza funciones de administrador fundamenta el ejercicio de su actividad laboral en la toma de decisiones para los negocios, actividad esencial de toda empresa. Esta razón de ser de toda empresa, actualmente adquiere un valor muy relevante, ya que nuestro país juega un importante papel en la globalización, puesto que geográficamente tiene un lugar privilegiado en Latinoamérica y por consiguiente es un punto estratégico para los negocios de empresarios de todo el mundo y por lo tanto, las empresas mexicanas enfrentan un nuevo reto: atacar a la competencia con calidad y productividad. Ante esto, todo administrador debe tener la capacidad suficiente para negociar y saber negociar, actividad que le representará a su empresa la posibilidad de crecer y desarrollarse en un mundo competitivo y en todo caso, sostenerse en el mercado.

Los empresarios mexicanos deben tener la sagacidad suficiente así como la habilidad, valentía, arrojo, imaginación y conocimientos para poder negociar o iniciar negocios tanto en nuestro país como en los del resto del mundo, esta actividad fundamental de todo empresario no sólo beneficia a su empresa, sino también a los trabajadores y sus familias, cumpliendo con ello con la función social y responsabilidad histórica que dicha actividad privilegiada le confiere y con ello, al iniciar nuevos negocios o crecer o internacionalizarse, generar nuevos empleos y el resultado es evidente, contribuye al fortalecimiento de la economía del país y al fortalecimiento del sector

productivo y empresarial, ya que las ganancias generadas no sólo se reparten entre todos los integrantes de la organización sino que son empleadas en la inversión para otros planes o proyectos.

Las organizaciones de nuestro país tienen que trascender las barreras de la incompetencia, de la improductividad, de la informalidad, es necesario que se tenga otra ideología, otros hábitos, otra actitud para enfrentar la competencia que representa la globalización.

No basta con modernizarse, crecer, desarrollarse, diversificarse, diseñar programas novedosos de incentivos, de sueldos, de capacitación, de promoción, adquirir nueva tecnología o aplicar las teorías gerenciales más modernas, si no se ha especificado claramente lo que hace cada trabajador o debería hacer. En la medida en que cada uno de los trabajadores desempeñen su trabajo con la calidad, intensidad, responsabilidad y profesionalismo, en la medida en que cada uno de los trabajadores tengan una plena satisfacción en el empleo, sean felices, estén desarrollando su trabajo y se estén desarrollando profesionalmente, la empresa recibe lo mejor de cada uno de los trabajadores y es porque sencillamente, se ha cuidado el que cada trabajador esté en el lugar adecuado, en relación a las especificaciones que el puesto exige.

Para lograr un desarrollo organizacional, un equilibrio en el sistema productivo y mejorar la imagen de calidad y de servicio que una empresa necesita, se requiere rediseñar o revitalizar las funciones desarrolladas, esto propiciará tener una mejor calidad y por consiguiente, mantenerse en un lugar competitivo.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Planteamiento del Problema.

En nuestro país la fortaleza económica y financiera se deriva entre otras cosas del sector empresarial, ya que en la producción de bienes, productos o servicios interviene la calidad y el firme deseo de enfrentar a la competencia tanto nacional como internacional, es por ello que toda empresa lucha por mantenerse en el mercado y ser el punta de lanza o la vanguardia que represente un determinado liderazgo, esta fortaleza se debe también a la preferencia del público consumidor y a la preocupación que tienen los directivos por producir productos que satisfagan esas necesidades.

Todo administrador en la adecuada toma de decisiones involucra el futuro de la empresa y por consiguiente a una parte de nuestro país, ya que se tiene una gran responsabilidad social en la conservación de los empleos y en el fortalecimiento económico y financiero. Si una empresa no cuida sus procedimientos administrativos está confinada al fracaso.

Si una empresa no cuida su factor humano y no está al tanto de las promociones laborales por no capacitar, o por no establecer procedimientos específicos que incidan en el desarrollo personal o profesional de sus trabajadores, está confinada al fracaso.

La calidad en el servicio no debe ser una moda sino una exigencia que toda empresa debe procurarse, ello le permitirá consolidarse en el mercado productivo, afianzarse en la mente de los consumidores, desplazar a sus competidores y lo más importante, contribuir al progreso de nuestro país.

Es por ello que en la decisión administrativa de revitalizar la estructura operativa del área de valuación y control de agencias/talleres de una empresa aseguradora que busca el liderazgo en su ramo, se pretende al mejorar la atención de los usuarios del servicio, continuar con las políticas de crecimiento y desarrollo organizacional.

Objetivos:

El objetivo general de la presente tesis es desarrollar una serie de ideas, conceptos y propuestas, para poner a disposición de los estudiosos y de los interesados en el tema, que les permita un esquema de trabajo más ágil y que redunde en un beneficio para sus empresas.

Objetivos específicos:

- Revisar la teoría existente respecto al tema.
- Analizar las diversas propuestas teórico-metodológicas para su factibilidad en la realidad laboral.
- Proponer una serie de actividades que incidan en la generación de un instrumento normativo aplicable a las empresas de seguros.

Métodos:

Se utilizó para la elaboración de la presente tesis, el método analítico, el cual consiste en identificar cada uno de los elementos que contiene el hecho o fenómeno a estudiar, para conocer la interrelación existente entre ellos y tener un conocimiento más completo que nos permita realizar inferencias o generalizaciones al respecto.

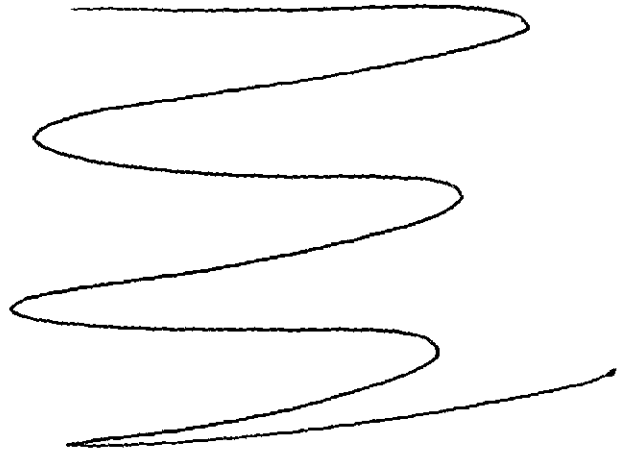
Tipo de Investigación:

La presente tesis es el resultado de una investigación documental, la cual consistió en la revisión de la teoría existente en material bibliográfico, para integrar el marco teórico que sustenta las ideas y conceptos generados y que sea el fundamento para el documento propositivo resultado de esta investigación .

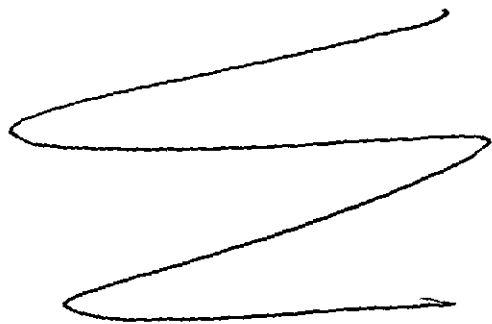
Nivel de Investigación:

La presente tesis alcanzó un nivel descriptivo como resultado de la investigación realizada, ya que se pudieron conocer los aspectos más generales y relevantes del tema propuesto, cuyo conocimiento nos permite ofrecer una serie de propuestas que incidan en una mayor comprensión del hecho o fenómeno estudiado, ya sea para continuar con las investigaciones y dar una nueva luz a la teoría existente o para comprender de una manera más clara los conceptos aquí vertidos.

A continuación presentamos el desarrollo de cuatro temas teóricos y un capítulo en el cual se desarrolla la propuesta, como resultado de la investigación realizada, misma que ponemos a su consideración y que puede ser aplicable a cualquier empresa similar a la descrita; que consideramos son fundamentales para la presente tesis, con el firme propósito de conocer más ampliamente la importancia de la Administración, la necesidad de implementar una calidad en el servicio y de la preocupación por revitalizar las áreas de toda organización, contribuyendo a su fortalecimiento y que le permiten de igual manera a nuestro país, tener un desarrollo económico sustentable.



CAPITULO I
ADMINISTRACION



1.1 EL LARGO PASADO DE LA ADMINISTRACION Y SU BREVE HISTORIA.

Las organizaciones y las ideas concernientes a la manera de dirigir se conocen desde la antigüedad (Dessler Gary.; 1999 :12-54). Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Ni la gran muralla ni el Partenón se habría construido sin planeación, organización, dirección y control. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas como las aventuras militares las obras públicas y los sistemas de tribunales.

La revolución industrial en la Inglaterra de los siglos XVIII y XIX ofrece un testimonio más reciente del ejercicio de la administración. También esa época ha dejado documentos sobre el interés por la administración. Charles Babbage, por ejemplo, escribió en torno a la necesidad de realizar un estudio sistemático y una estandarización (normalización) de las operaciones de trabajo a fin de mejorar la productividad.

Pero antes del siglo XX el legado del ejercicio de la administración es mucho más abundante que el del pensamiento administrativo. Un historiador señala que la falta de obras dedicadas al tema durante la Revolución industrial refleja que la administración no se reconocía como una "tecnología" o un conjunto de habilidades comunicables y aprendibles.

No obstante, un conjunto de obras dedicadas a la administración empezó a tomar forma a principios del siglo XX. Nuestra introducción a los diversos enfoques de la administración comenzará con una reseña de algunos de esos primeros pioneros. También hablaremos de las perspectivas más recientes.

1.2 PROCESOS GERENCIALES

La perspectiva tradicional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y eficiencia organizacionales. Los procesos básicos son planeación, organización, dirección y control. Definiremos cada uno de ellos y daremos ejemplos para explicarlos mejor (Dessler Gary.; 1999.: 47-78). Cuando lea la descripción de cada proceso, tenga presente las dos siguientes ideas:

1. En la presente sección estamos hablando de *procesos*, no de personas. Los procesos los realizan personas llamadas gerentes o administradores o individuos a quienes podemos atribuir ese nombre; los procesos puede integrarse en grado variable al trabajo de empleados que tengan títulos ocupacionales. El diplomático francés Clemenceau en cierta ocasión señaló que la guerra era demasiado importante para dejársela a los generales; y hay personas que piensan que, dado que la sociedad depende de las organizaciones, la administración es demasiado importante para confiarla enteramente a los administradores. Hemos de concebir los procesos gerenciales como métodos que son necesarios para el funcionamiento de las empresas, pero que podrían asignarse en diversas formas en sentido ascendente y descendente de las jerarquías organizacionales o bien entre ellas. Así pues, todo empleado es administrador en la medida en que planea, organiza, dirige y controla.
2. Recordemos que la aportación que cada proceso hace al funcionamiento eficaz y eficiente de la organización es un 1 a posibilidad, no una cosa segura. En otras palabras, no olvidemos que cada proceso ha de llevarse a cabo en una forma que corresponda a la situación concreta, si queremos que mejore el desempeño; y no olvidemos que no siempre es fácil realizarlo correctamente en circunstancias complejas y cambiantes.

1.3 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.

La ciencia de la administración ha sufrido a lo largo de la historia diversas transformaciones, como resultado de las investigaciones que los diferentes teóricos han realizado, para poder diseñar estrategias que les permitan a las organizaciones ser más eficientes y contribuir con sus actividades empresariales al desarrollo de la humanidad, ya que no sólo se producen bienes, productos o servicios, sino que, se procura satisfacer las necesidades de los consumidores, fabricando los satisfactores que vayan a la par de la evolución de las sociedades.

Al interior de esta ciencia se han construido diferentes teorías que aún siguen vigentes y que han contribuido a su desarrollo, mismas que a continuación desarrollo, haciendo la aclaración que considero son las más relevantes y que van en relación con la presente tesis:

1.3.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Conviene comenzar con los primeros expertos en eficiencia orientados a la ingeniería industrial, quienes analizaron microscópicamente la forma en que se efectuaba el trabajo. Aunque hubo muchos de ellos, la obra de Frederick W. Taylor y de Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth mostrará que el interés primordial se centraba en descubrir la *mejor manera* de ejecutar cada tipo de tarea (Dessler Gary. 1998: 27-68).

Frederick W. Taylor

Algunos biógrafos más benévolos describen a Taylor como una persona nada autoritaria y mucho más consagrada a la investigación, al razonamiento y a la búsqueda de hechos y no atado a la tradición o dedicado a hacer conjeturas o emitir opiniones personales:

El autoritarismo significa creer en la obediencia que se debe a la autoridad simplemente por ser la autoridad, es decir, la obediencia por amor a la obediencia. Tal doctrina está en evidente contradicción con todo cuanto Taylor propugnaba. En primer lugar, sostenía la necesidad de obedecer a los hechos: a la razón, a las pruebas, a los resultados de los experimentos. Lo que defendía no era la regla de la autoridad sino la del conocimiento. Al respecto podemos citar al biógrafo de Taylor, F. B. Copley. "No hay más que un amo, un jefe: el conocimiento. De cualquier manera, esto fue lo que Taylor luchó por introducir en la industria. Puso todas sus fuerzas y empeño por lograr que en ella el conocimiento fuera el centro de todo".

La finalidad que perseguía Taylor al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos. Con ello pretendía terminar con el empiricismo e improvisación que predominaba por aquella época. En vez de hacer que cada trabajador hiciera la tarea a su manera. Taylor quería encontrar la forma óptima para todos ellos.

Primero se analizaba el trabajo o tarea y luego se rediseñaba basándose en sus componentes, con métodos, equipo y tiempos estándar, con momentos de descanso y tomando en cuenta los retrasos inevitables. El siguiente paso consistía en encontrar a personas físicas y mentalmente idóneas para el trabajo. Una vez que las encontraba, era preciso capacitarlas. El resultado de todo ello era una productividad más alta: un pastel económico más grande del que tanto el empleado como la compañía recibirían porciones mayores.

En cierta ocasión Taylor observó la tarea de 600 paleadores en la Bethlehem Steel Company, e hizo minuciosas observaciones cronométricas de los detalles del trabajo. Se fijó en la manera en que los paleadores metían la pala dentro de la pila de carbón, movían la pala y arrojaban la carga. Cambió el tamaño de las palas, el peso de las cargas y primero seleccionó a dos o tres paleadores de primera clase y les pagó sueldo extra por realizar un trabajo de excelente calidad;

después poco a poco modificó la carga de la pala e hizo que un grupo de hombres acostumbrados a efectuar experimentos observasen todas las circunstancias de trabajo. Descubrió así que un hombre de primera clase ejecutaba el mayor trabajo de la jornada con una carga de 21 libras por pala .

En otra ocasión Taylor observó la tarea del manejo de hierro en bruto. Habiendo encontrado la mejor manera de realizar la tarea, le indica a un hombre llamado Schmidt obedecer las órdenes de un ayudante muy conocedor del arte del manejo del hierro en bruto. "Hombre de gran valor" es el término con que Taylor designaba a los mejores trabajadores seleccionados para recibir capacitación y también un incremento salarial.

Este trato tan duro no era extraño en aquella época. Y también estaba plenamente justificado. pensaba Taylor. pues "Uno de los primeros requisitos del hombre que va a manejar hierro en bruto como su trabajo regular es que sea tan estúpido y flemático que en su estructura mental se asemeje más a un buey que a cualquier otro tipo de ser vivo". Sea como fuere. los resultados fueron impresionantes. Schmidt aumentó su tonelaje diario de 12 1/2 a 47 toneladas. Su sueldo diario se incremento de \$1.15 a \$1.85.12

Los críticos de Taylor afirman que es injusto que el incremento de la remuneración. un poco más de 60070. fuera mucho menor que el aumento del tonelaje, casi 400070. Desde su punto de vista, el incremento salarial debería corresponder al de la productividad. Taylor contestó diciendo que el aumento de la productividad "no se debía exclusivamente al trabajador sino también a la gerencia; fue la gerencia la que descubrió las mejores técnicas y diseñó las nuevas herramientas y pagó por ellas. Por tanto. también los gerentes merecían algunas de las ventajas y beneficios". Por supuesto es discutible la equidad de la proporción asignada a ambas partes, y Taylor se equivocó en su idea de que al acrecentar el tamaño del pastel para todos, los empleados y la dirección dejarían de discutir sobre el tamaño de su parte.

Frank y Lillian Gilbreth

Uno de los contemporáneos de mayor éxito de Taylor fue Frank Gilbreth quien, junto con su esposa Lillian, fue el primero en aplicar a la industria el estudio de movimientos. Gilbreth descubrió 17 unidades de movimiento o pensamiento y las llamó "therbligs". palabra que acuñó a partir del apellido de la familia. Las unidades incluían operaciones como buscar, encontrar, asir, transportar, colocar y pensar. Cuando analizaba una tarea o trabajo, aislaba los therbligs y buscaba la manera de acortar el tiempo requerido para cada uno. Se servía de películas para descubrir los therbligs en todo tipo de trabajo industrial y artesano, lo mismo que en trabajos no examinados hasta entonces; por ejemplo, las operaciones quirúrgicas. Cuando era joven, había aplicado el análisis de movimientos a la albañilería y había ideado un tipo de andamiaje que ahorra tiempo. También redujo de 18 a 4 1/2 el número de movimientos necesarios para poner un ladrillo externo. con lo cual elevó considerablemente la rapidez con que podían colocarse los ladrillos.

A semejanza de Taylor, los esposos Gilbreth odiaban la holgazanería y el desperdicio, y trataban de erradicar esos males en su hogar y en la industria. Y para corroborar esto procrearon 12 hijos en 17 años y aplicaron las técnicas de la administración científica a la dirección de su extraordinaria familia. Durante los "inevitables retrasos" que antecedian al nacimiento de cada uno de sus hijos, la señora Gilbreth tenía a la mano papel y lápiz para efectuar tareas como leer las galeras del último de los libros de ella y su esposo. El señor Gilbreth instaló gráficas de trabajo y de procesos

Las aportaciones de la administración científica

No obstante sus idiosincrasias, Taylor y los esposos Gilbreth lograron importantes y excelentes resultados. Mejoraron al mismo tiempo la productividad y los ingresos de los trabajadores, además de disminuir la fatiga. Y con ello hicieron algo que quizá constituya su aportación más importante: se concentraron en la administración.

Compete al gerente, sostuvo Taylor, planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo. No hay que dejar que los empleados ideen por sí mismos el mejor método. Los gerentes tenían esa responsabilidad y se mostraban renuentes en cumplirla. Según demostró Taylor, si la administración (que a veces él llamó "el trabajo intelectual de la producción") se realizaba debidamente, podría ejecutarse mejor el trabajo operacional.

Tanto Taylor como los esposos Gilbreth se concentraron en la naturaleza del trabajo. Su idea básica era reunir, mediante una observación meticulosa, todo el conocimiento intuitivo e informal que los trabajadores tenían en la cabeza y convertirlo en la mejor manera de realizar el trabajo. Este mismo enfoque hizo su aparición en la Hovey and Beard Company en el trabajo de los ingenieros que diseñaron las estaciones de trabajo, el bono por aprendizaje y el periodo de capacitación para aprender a manejar la operación del pintado de los juguetes.

Por último, no queremos dar la impresión de que los investigadores que han hecho aportaciones a la administración científica son cosa del pasado porque las aquí presentadas fueron hechas hace muchos años; tampoco queremos que parezcan de poca importancia por haber mencionado algunos rasgos pintorescos de la personalidad de Taylor y de los Gilbreths. Por eso, cuando se ponga sus pantalones de mezclilla (blue jeans), se meta en su coche o se someta a una operación quirúrgica, no olvide que la administración científica se encarga de proporcionarle todos esos bienes y servicios en el momento actual.

1.3.2 RELACIONES HUMANAS

Si el centro de la administración científica es la tarea del trabajador individual, la perspectiva de las relaciones humanas se concentra en los grupos de personas en el trabajo. Se dejó a un lado el cronómetro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención en lo que la gente opina de su trabajo. Con ello se pretendía manipular los factores psíquicos y sociales en el trabajo, a fin de incrementar la productividad y mejorar el bienestar.

Elton Mayo

Si se hubiera visitado cierta planta textil situada cerca de Filadelfia a principios de la década de 1920, se habría presenciado una escena radicalmente diferente a la de Midvale Steel, donde Taylor observaba y cronometraba a Schmidt y su hierro en bruto. Si se hubiera visitado la sala de los telares (una ruidosa operación de la fábrica que tenía una tasa de rotación de personal de 250070 al año, muy alta si se compara con el 5 ó 6 % de otros departamentos), habría visto a una enfermera o a un investigador que con empatía escuchaban a los empleados hablar de sus problemas laborales.

El fracaso de las técnicas de ingeniería industrial, o estudios de la administración científica, había impulsado finalmente a la dirección de la compañía a consultar una universidad. La más cercana era la University of Pennsylvania, que hacía poco había adquirido a un nuevo profesor: un australiano llamado Elton Mayo. Este profesor a quien se le considera el fundador del movimiento de las relaciones humanas en la industria, adoptó un punto de vista totalmente diferente para resolver el problema. La esencia de su perspectiva y su rechazo de los conocimientos ordinarios de la administración científica están implícitos en su declaración: "La teoría económica en su aspecto humano resulta dolorosamente inadecuada; en realidad, es absurda. No es correcto describir a la humanidad como una horda de individuos, todos ellos impulsados por el egoísmo..."

Lo que la enfermera y el investigador (Mayo en persona) escucharon de boca de los trabajadores confirmó la suposición de Mayo. Los trabajadores no sólo se quejaban de dolores en los pies y en las piernas por estar de pie 10 horas al día haciendo su trabajo, sino que además manifestaron problemas del espíritu. Pensaban que ellos y su trabajo no tenían mucho valor. Se sentían deprimidos. Eran pesimistas. Y en ocasiones tenían crisis por cosas muy triviales y renunciaban a su empleo.

Mayo observó que los trabajadores eran lo que él llamaba "solitarios". El trabajo no les brindaba prácticamente ningún contacto con otra persona. Para Mayo esto parecía una pequeña sociedad enferma, y su enfermedad era la misma que aquejaba a la sociedad en general.

Algunos años antes, Mayo había estudiado las comunidades autóctonas de Australia que tienen estrechos vínculos y en que cada miembro encaja bien y se da cuenta de ello. La sala de los telares era lo contrario; representaba la destrucción total de esta "colaboración perfecta". Y al mismo tiempo privaba a cada individuo de la satisfacción de; sentido de pertenencia. La privación era tal que eliminaba las mejoras de la eficiencia que los ingenieros podrían haber esperado de sus métodos de trabajo e incentivos económicos. He aquí las palabras con que Elton Mayo explicó la depresión y alienación de los que trabajaban en los telares:

"Sin importar si como antropólogos estudiamos una raza primitiva o como ingenieros industriales analizamos alguna parte del complejo moderno y del esquema tan caótico, encontraremos en las regiones primitivas o en las ciudades modernas grupos o individuos que encuentran su felicidad y un sentido de seguridad personal en la subordinación de una meta común. El solitario que trabaja solo es siempre una persona infeliz".

Más aún, mientras se hallaba en la planta textil, Mayo no se dedicó a formular teorías generales sino a resolver los problemas prácticos de la rotación de personal y de productividad. Parecía claro que la fatiga era una cuestión fundamental. Los empleados no tenían periodos de descanso en toda la jornada, salvo 45 minutos para almorzar. Mayo recomendó instalar camas para que los trabajadores tomaran una siesta, así como periodos de descanso por la mañana y por la tarde que daban un total de 40 minutos. Estas recomendaciones se adoptaron; con el tiempo, la rotación de personal descendió hasta llegar al mismo nivel que en otros departamentos, y la productividad se elevó de manera considerable.

Fue sólo después de terminar el estudio que Mayo empezó a sospechar que las mejoras se debían no a los periodos de descanso, sino a otros factores. Llegó a la conclusión de que la explicación real era que los solitarios, gracias a su conversación con la enfermera y con él y a las respuestas de la gerencia, se habían convertido en un grupo. En efecto, llegó el momento en que el presidente de la compañía dejó el control absoluto de los periodos de descanso en manos de los empleados. Ellos sintieron una responsabilidad comunitaria; a medida que empezaron a sentir que pertenecían a este nuevo grupo social, disminuyeron sus quejas y la rotación de personal. En opinión de Mayo, las ganancias de la productividad y satisfacción no se debían al influjo que los puestos diseñados conforme a las ideas de Taylor o que los incentivos salariales tenían en los seres "económicos" individuales, sino al hecho de convertir la estructura del trabajo en un medio que permitía a los seres "sociales" satisfacer importantes necesidades de interacción, camaradería, pertenencia y aportación a una finalidad común.

Poco después de este estudio, Mayo se incorporó al profesorado de la escuela de administración de la Harvard University. Allí participó con Fritz Roethlisberger y William Dickson en lo que debía llegar a ser la más famosa investigación del movimiento de relaciones humanas, los estudios Hawthorne.

El sitio de la investigación fue la planta de la Western Electric Company en Hakkthorne, Illinois. Los estudios duraron muchos años en la década de 1920 y de 1930. incluyendo varios grupos de trabajo que llevaban a cabo diferentes tareas.

Se prestó especial atención a un grupo de empleadas en lo que se llamó el cuarto de pruebas de montaje de relevadores. Fueron instaladas en un cuarto aparte y se les sometió a cambios experimentales de abril de 1927 a junio de 1932. Mayo estaba dispuesto a interpretar los incrementos de producción que con el tiempo se logró, junto con las expresiones de satisfacción por parte de los empleados, como un apoyo de su convicción de que había sido la creación de un grupo de trabajo lo que había originado la "cooperación espontánea". Las mujeres, "en sus sentimientos y desempeño reflejaban las hilanderas".

La idea de que, si un grupo experimental recibe mucha atención producirá un mayor alto grado de moral, recibió el nombre de *efecto Hawthorne*. Análisis posteriores de lo sucedido en la planta de Hawthorne pusieron en tela de juicio esta interpretación y revelaron que tal efecto es un mito y nunca fue realmente demostrado en esta investigación. 20 Se ha descubierto que hubo muchas "variables que crean confusión". Dos de los cinco empleados fueron reemplazados en el transcurso de los experimentos por hablar demasiado y producir muy poco. El sistema de pago a destajo que había funcionado en la sala más amplia de pruebas de montaje de relevadores ahora era más evidente y quizá en él influían más los esfuerzos de los individuos del grupo más pequeño. El grupo experimental era más tranquilo. tenía mejor iluminación, mejor ventilación y era más privado que el otro donde trabajaban las mujeres. Los supervisores eran más amistosos y tolerantes en el grupo experimental. Por tanto, no se conoce con certidumbre la causa de las mejoras.

Hubo otras fases en la investigación efectuada en Western Electric, pero según Mayo todas señalaban la importancia de las características sociales y psíquicas: su satisfacción y el desempeño adecuado de su trabajo. Por ejemplo, un programa sistemático de entrevistas indicó que la gravedad de los problemas y quejas de ellos se debía a menudo al hecho de no pertenecer a un grupo en el trabajo. Se formaban grupos de trabajo; pero, a medida que algunos empleados renunciaban y se contrataba a otros y cambiaba la tecnología, los grupos se desintegraban con excesiva rapidez. El ritmo del cambio seguía produciendo solitarios; y aunque la gerencia, con sus ingenieros de eficiencia, sabía cómo planear e implantar métodos de trabajo, ignoraba cómo formar grupos cooperativos. Por su parte, Mayo estaba convencido de que eso era exactamente lo que sin darse cuenta había logrado en la sala del telar y en la de prueba de montaje de relevadores.

No todos los trabajadores son como Schmidt o como Taylor pensaba que era Schmidt. La administración, en la revisión hecha por la escuela de las relaciones humanas, significaba más que el simple hecho de poner a Schmidt o a empleados como él en el lugar idóneo de trabajo o darles una pala del tamaño adecuado. Ahora la gerencia consistía en un reconocimiento más sutil del aspecto psíquico y social de las personas en el trabajo. Una administración eficaz, según la reformularon Mayo y sus partidarios, ha de crear las condiciones que permitan la cooperación espontánea de los grupos para realizar las tareas.

La perspectiva de Mayo centrada en las personas hizo su aparición en la Hovey and Beard Company en la figura borrosa del consultor que sugirió al supervisor reunirse con los empleados en la operación de pintado y escuchar sus problemas. Y como habría previsto Mayo, lo que antes era un grupo de solitarios constituyó un grupo cooperativo a partir de sus interacciones para descubrir y resolver los problemas humanos y sociales del trabajo.

Teoría X y Y de Douglas McGregor

La diferencia radical en las suposiciones referentes a los individuos hechas por la administración científica y por el enfoque de las relaciones humanas no debe pasarse por alto. (Robbins, Stephen; 1999: 230-295) Taylor pensaba que los empleados tienen una apatía natural, es decir, una tendencia a holgazanear o a no poner todo su empeño. A esto lo llamó "actitud o espíritu militar". Creía que esa tendencia se reforzaba cuando los empleados trabajaban en grupos. Mc Gregor consideraba a los trabajadores como seres humanos antes que trabajadores, es por ello que su intención fue sensibilizar a los Directivos para que cambiaran de opinión y de actitud, ya que el respeto hacia el trabajo desarrollado, aunado a los programas de motivación y estímulos, lograba en las empresas un mejor trabajo, con mayor calidad y sobre todo, mejoraba el ambiente laboral; del resultado de sus investigaciones, desarrolló las siguientes teorías:

Teoría Y

1. El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.
3. La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.

4. El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.
5. La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se haya distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial, las suposiciones son las que hicieron que los ingenieros y el supervisor en Hovey y Beard Company mostraran aprensión ante la idea de permitir al grupo de pintores que ellos mismos establecieran el ritmo de su trabajo.

El enfoque de las relaciones humanas vio en la apatía no un aspecto innato del ser humano, sino un producto de circunstancias laborales empobrecidas desde el punto de vista psicológico; de ahí que haya descubierto nuevas formas de dirigir. Mayo, por ejemplo, era lo bastante optimista en lo tocante a la naturaleza humana para pensar que los gerentes podían confiar en los empleados y en los grupos. Aumentar su autonomía podría ser una manera de lograr mayor felicidad y productividad en las organizaciones. Coquetear con estas ideas le permitiría al supervisor de la Hovey y Beard Company pensar que se podía confiar en que los pintores controlasen su propio ritmo de trabajo.

La diferencia neta entre las suposiciones hechas por la administración científica y las relaciones humanas fue trazada por Douglas McGregor, un profesor del MIT. A las suposiciones tradicionales las llamó *teoría X* y a las otras, que a su juicio contaban con el apoyo de la ciencia de la conducta, les dio el nombre de *teoría Y*.

Teoría Z de William Ouchi

William Ouchi, profesor de UCLA, se inspira en algunos aspectos del mismo legado intelectual que moldeó las ideas de Mayo concernientes al lugar de trabajo (en especial, las ideas del sociólogo francés Emile Durkheim) como un posible antídoto contra la situación psíquica de aislamiento y alienación de los miembros de las sociedades modernas; y así propone que los gerentes estadounidenses aprendan a crear las cualidades de tipo familiar, o de "clan industrial", que surgen de modo más espontáneo entre las empresas japonesas.

A su conjunto de ideas las llama *teoría Z*, con lo cual da a entender explícitamente que quiere continuar a partir del punto donde termina la teoría Y de McGregor.

La teoría Z (Aubre C. Daniels; 1997: 114-198) sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica de grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, según Ouchi, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo.

Sea como fuera, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido aún mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo occidental. Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.

Dado que las organizaciones norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que dé origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas

compañías norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso. entre otras la IBM, Hewlett-Packard, Procter and Gamble y Eastman Kodak. El desarrollo independiente de tales clanes industriales en Estados Unidos ha producido esencialmente la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Este desarrollo paralelo indica que los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos del Japón. Lo único que deben hacer es estudiar algunas de sus organizaciones más prósperas que, como se advierte, se asemejan al modelo japonés, pero proceden de un origen distinto. A estos ejemplos Ouchi los llama "organizaciones Z" y muestra cómo difieren entre sí, pero comparten los patrones sociales.

Los siguientes aspectos resumen la importancia de la teoría en las organizaciones, las personas y los directivos, cuya filosofía cuando se adopta, se obtienen estos beneficios:

- Empleo para toda la vida incluso las personas no muy competentes tienen cierta seguridad en la vida.
- Evaluación y promoción lentas, Por ejemplo, los graduados de las universidades entran en grupos algunas grandes compañías y progresan con lentitud.
- Trayectorias de carreras no a los empleados se les traslada con mayor especializadas frecuencia que con la que se les asciende, de modo que adquieren experiencia en diversas funciones.
- Mecanismos de control: No muchos objetivos y reglas explícitos implícito porque la cultura común proporciona las reglas básicas.
- Decisión colectiva: Se discute y comparte mucha información.

- Responsabilidad colectiva: Hay que centrarse en el grupo, en el equipo, no en los individuos.
- Interés holístico: Mayor aceptación de la persona integral, no sólo de una destreza técnica en particular, por parte de la organización, algunas compañías incluso organizan los matrimonios de tipo clan. Los norteamericanos pueden observar asimismo las actividades del clan industrial dentro del contexto japonés y aplicar selectivamente lo que parezca de valor en su contexto cultural. La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda a las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica.

Fayol reflexionó sobre su experiencia personal de gerente e identificó varias técnicas o métodos administrativos que aplicó y que, a su juicio, fortalecería el cuerpo corporativo o ayudarían a que funcionara mejor. Pese al temor de que sus conceptos se entendieran erróneamente y se creyera que postulaba leyes universales rígidas al dar el nombre de "principios" a esos procedimientos, propuso 14 de ellos y aclaró a los lectores: "En los asuntos administrativos no hay nada rígido ni absoluto, todo es cuestión de proporción". Por tanto, si el lector considera la lista siguiente de esos principios como un conjunto de temas importantes y, algunas veces, pautas aplicables para los gerentes, será bastante fiel al espíritu con que se escribieron.

1. División del trabajo. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se asignan a un gerente.
2. Autoridad. La autoridad es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios o sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder por los resultados. Las dos han de ser balanceadas, sin que una sea mayor ni menor que la otra.

3. **Disciplina.** Es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o implícito que se forma entre empleados y gerentes. La disciplina es sobre todo fruto de la capacidad de liderazgo. Requiere que buenos gerentes en todos los niveles lleguen a acuerdos claros y justos respecto al trabajo y los cumplan.
4. **Unidad cae mando.** Cada empleado deberá recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad, dirección.** Un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo se necesitan para coordinar, unificar y centrar debidamente la acción.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales.** La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y la pasión humana tienden a propiciar la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa en el trabajo. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el buen ejemplo y supervisando con firmeza y equidad.
7. **Remuneración del personal.** Pueden ser adecuados varios métodos de remuneración, pero los sueldos han de reflejar las condiciones económicas y administrarse de modo que premien el esfuerzo bien encauzado
8. **Remuneración.** A semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización o descentralización depende de la situación. La nieta consiste en lograr el grado que aproveche al máximo las capacidades de los empleados.
9. **Cadena escalar (línea de autoridad).** Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. La adhesión a ella ayuda a lograr la unidad de dirección, aunque algunas veces la cadena resulta demasiado larga; pueden conseguirse mejores comunicaciones y decisiones si dos o más jefes de departamento resuelven los problemas directamente en vez de remitirlos a un eslabón más alto de la cadena hasta llegar a una superior común.

10. Orden. Es indispensable escoger bien el equipo y al personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.
11. Equidad. La afabilidad y la equidad alentarán a los empleados para que trabajen bien y sean fieles.
12. Estabilidad de los puestos del personal. Se necesitarán algunas veces los cambios de las asignaciones de los empleados, pero si se dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.
13. Iniciativa. Idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio. Los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.
14. Espíritu de equipo. Se requiere aprender a trabajar en equipo.

La distinción entre el trabajo administrativo y otras actividades técnicas, comerciales, financieras y afines fue sin duda la mayor aportación que hizo Fayol al estudio de la administración. Al respecto dice Barnard: "El trabajo ejecutivo no es el de la organización, sino el trabajo especializado de *mantenerla* en operación". Por desgracia, la distinción no la comprenden bien muchos gerentes cuyas actividades anteriores y cuya orientación mental y psíquica dan prioridad al trabajo esencial o técnico de su organización. Hay generales, almirantes, jefes de departamento en las universidades, directores de escuela, funcionarios del servicio exterior, entrenadores de atletismo, directores médicos, jefas de enfermeras, directores editoriales, socios, gerentes de ventas, jefes de ingenieros, contralores y muchos otros puestos gerenciales que están tan atareados en el trabajo de su organización que no entienden sus responsabilidades de planear, organizar, dirigir y controlar para que sigan funcionando.

El objetivo de cualquier curso o libro de administración es superar tal deficiencia: concientizar en el papel de la administración. Y esto es lo que Fayol nos ha ayudado a hacer. Sus esfuerzos fueron continuados por muchos otros autores de gran prestigio quienes, en varias formas, pusieron el mismo hincapié en la misión especial del gerente.

Por lo menos una cosa hay que reconocer a los escritores de temas administrativos: lograron aislar una clase bien definida de actividades universalmente relacionadas con la dirección y coordinación de las organizaciones en operación.

Esos autores no desdeñaron los logros de los Taylor ni los de los Mayo. Pero los que siguieron a Fayol concentraron su atención en los problemas del desarrollo de condiciones administrativas estandarizadas (por medio de planes, estructuras de organización, liderazgo y controles) que proporcionen una integración global de personas y tareas. El interés se desplazó de las tareas y grupos individuales al diseño y estructura globales de la empresa.

En la medida en que este espíritu se manifiesta en los pormenores de la operación de pintado en la Hovey and Beard Company, probablemente pueda reconocerse en los intentos del supervisor y del líder del grupo por encontrar la manera de controlar el ritmo del trabajo que satisfaga tanto las necesidades de las preferencias de los pintores como las normas de productividad de la compañía. La división de la compañía en departamentos, el establecimiento de programas y otros planes, así como la creación de relaciones jerárquicas formales entre los gerentes constituyen los antecedentes de lo ocurrido en el grupo de pintores. Esos antecedentes o información básica reflejan el enfoque administrativo y preparan el terreno del problema de los pintores.

1.3.3 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

En una organización el personal, las tareas y la gerencia son interdependientes, del mismo modo que lo son los nervios, digestión y circulación en el cuerpo humano. (Dubrin J. Andrew; 1998: 215-294). De manera inevitable, el cambio en una parte afecta al resto. Igual que un organismo, una organización es un sistema.

Así, en la Hovey and Beard Company, la operación del pintado había sido rediseñado poco después de aparecer los problemas (ausentismo rotación de personal y baja moral). En otras palabras, hubo un cambio en la forma en que se sentían los trabajadores, en su pensamiento y acciones. A su vez el descontento de ellos estimulaba cierta respuesta por parte del supervisor. Y la respuesta fue el liderazgo, una actividad gerencial que según suponía, era la adecuada a la situación.

Era como si hubiera habido algún equilibrio o acoplamiento dinámico entre los empleados, la tarea y la gerencia en la operación del pintado antes del rediseño, y por lo visto esa interdependencia funcionaba bien antes del cambio. Pero éste la perjudicó. Las acciones del supervisor ante las peticiones de los pintores alcanzaron un nuevo equilibrio, evidentemente más eficaz.

Concebir las organizaciones desde este punto de vista equivale a aplicar el enfoque de sistemas, el cual puede darnos una visión mental clara, aunque compleja, de la realidad. Para ilustrar con un ejemplo lo anterior, comparemos con el enfoque de sistemas lo que podríamos llamar pensamiento lineal.

- 1.- Existe un problema.
- 2.- Tiene una sola causa.
- 3.- Exige una solución individual.
- 4.- La solución puede evaluarse.
- 5.- La solución no se modificará.

A continuación se describe cómo el pensamiento lineal podría aplicarse al último cambio introducido por la Compañía Hovey and Beard.

1. El problema estriba en que los pintores piensan que la velocidad constante a que se desplazan los ganchos es demasiado rápida para conservar el mismo ritmo de trabajo durante toda la jornada.

2. Los ingenieros que estudiaron los tiempos fijaron una velocidad constante demasiado acelerada a los ganchos.
3. El problema puede resolverse si se instala un cuadrante que permita a los pintores cambiar la velocidad según las circunstancias.
4. La solución puede juzgarse a partir de los efectos que ejerce sobre la moral y la productividad del grupo de pintores.
5. La solución será permanente.

El pensamiento lineal es como una visión de túnel: vemos hacia adelante y sólo los resultados que son perceptibles son los que deseamos mirar. El gerente, ante la obligación de intervenir en un problema, a menudo adopta esa actitud cuando tiene que resolverlo. Pero una de las dificultades del pensamiento lineal es que lo que vemos quizá no sea exactamente lo que obtendremos a la postre.

*** Pensamiento basado en sistemas**

En la administración, el *pensamiento basado en sistemas* incluye suposiciones como las siguientes:

1. Existe un problema.
2. Está ligado estrechamente a una situación.
3. Requiere una solución.
4. La solución tendrá otros efectos además del que se desea producir en el problema.
5. Es aconsejable tratar de prever dichos efectos.
6. La solución puede evaluarse si se identifica y se pondera la combinación de resultados deseados e indeseados.
7. La solución no será permanente puesto que la situación cambiará.

A continuación se muestra cómo podría aplicarse el pensamiento basado en sistemas al último cambio introducido en la Hovey and Beard Company:

1. El problema radica en que los pintores piensan que la velocidad constante a que se desplazan los ganchos es tan rápida que resulta imposible conservar el ritmo de trabajo durante toda la jornada.
2. La operación de pintado tiene lugar dentro de una actividad global de fabricación de juguetes que comprende otras operaciones y grupos; por ejemplo, el cuarto de madera donde los juguetes se cortan, se lijan y se ensamblan parcialmente antes de enviarse a la operación de pintado. La operación total también requiere la participación de ingenieros y gerentes cuyas opiniones cuentan mucho.
3. El problema de la operación de pintado exige una solución.
4. Cualquier solución seguramente tendrá efectos que no se confinarán a la moral ni a la productividad del grupo de pintores.
5. Los efectos no deseados de los cambios en los métodos de trabajo, productividad e ingresos de los pintores pueden afectar a otros empleados, ingenieros y gerentes; conviene tener en cuenta sus posibles reacciones.
6. El éxito del cambio deberá medirse no sólo por las consecuencias previstas, sino también por las que no se anticipan.
7. Cualquier solución cambiará porque también lo harán las circunstancias, quizá a causa de las consecuencias deseadas y no deseadas de la solución a que se recurra.

Los gerentes descubrirán la utilidad de ver la organización como un todo dinámico y orgánico. Ante todo, tal concepción les indica que no son solucionadores de problemas independientes. Les muestra que un gerente es aquel que interviene en un sistema de partes y procesos interrelacionados. La planeación, organización, dirección y control no son más que simples nombres con que se designan las cuatro formas más importantes en que interviene un gerente.

Para tomar una analogía de la medicina, lo que realmente sucede cuando un gerente actúa sobre una organización nos recuerda lo que ocurre cuando hace lo mismo un médico sobre un organismo. La pildora no llega directa y únicamente al lugar u órgano afectado; se infiltra en el sistema y se ramifica en formas previstas e imprevistas. De manera parecida, la acción gerencial no limita su efecto al problema. Tiene otras consecuencias más complejas de las que buscaba el gerente. En efecto, en la administración como en la medicina, los efectos secundarios pueden ser más profundos que el resultado deseado.

- **EL ENFOQUE DE CONTINGENCIAS**

Como ya se dijo antes, incluso el simple reconocimiento que las organizaciones son sistemas formados por partes interdependientes, de que los cambios en una parte repercuten en las otras, es de gran utilidad para el gerente. Pero más allá de ese tipo de reconocimiento, conviene ver cómo las partes (personas, tareas y gerencia) encajan y dependen unas de otras. (Hellriegel Don / Slown W. John; 1998: 274-325). El enfoque de contingencias nos ayuda a entender esta interdependencia, y gracias a esa comprensión podemos elegir las formas óptimas de intervenir para armar bien las partes.

Una de las principales aportaciones de esta perspectiva se sintetiza a la perfección en la observación de que no hay una sola manera de administrar en forma óptima. No existen planes, estructuras organizacionales, estilos de liderazgo ni controles que sean idóneos para todas las situaciones. Por el contrario, los gerentes han de encontrar la solución más adecuada para cada caso.

A semejanza del pensamiento basado en sistemas, el desarrollo de *pensamiento basado en contingencias* (algunas veces llamado *pensamiento situacional* no es atribuible a ningún individuo o individuos. Ya era evidente en el sentido de la palabra "proporción", que según Fayol podía permitir a los administradores cierta

flexibilidad al aplicar sus principios a circunstancias particulares." Tal vez fue más evidente aún en la sabiduría de Mary Parker Follet cuando, en la década de 1920, explicó a los gerentes que su liderazgo y dirección de los subordinados ocasionarían menos resentimiento y confusión si reconocían y obedecían la lógica o ley de la situación y se abstendían de adoptar una actitud demasiado directiva o no la asumían en la medida adecuada. Por último, a diferencia de los gerentes que siguen la teoría X de McGregor y anteponen la dirección y el control desde arriba, los que adhieren a su teoría Y pueden escoger entre esos patrones y ser más participativos, pues prueban mejor la realidad y confían en sus subordinados para que se dirijan y controlen ellos mismos cuando el caso lo amerite.

Siguen haciéndose investigaciones para demostrar que, con ciertas características de las tareas y de las personas, algunos métodos administrativos dan mejores resultados que otros. En ocasiones los planes detallados. El liderazgo directivo, las estructuras formales y complejas de la organización y controles, muy completos favorecen empresas muy eficientes y empleados muy satisfechos. Algunas veces se logran efectos similares con planes generales, liderazgo participativo, estructuras organizacionales definidas sin mucha exactitud y unos cuantos controles. Gran parte de esta investigación se explicará más adelante.

Un resultado de esta nueva evidencia debería ser que los gerentes sospechen de cualquier técnica que se proponga ser eficaz en todo tipo de situaciones. Algunas tácticas, digamos compartir con los empleados la toma de decisiones y permitirles que controlen su ritmo de trabajo, parecen casi irresistibles como una cuestión de principios en una sociedad democrática. Otras, como el control estrecho del ritmo de trabajo por parte de ingenieros y gerentes, tal vez parezcan repulsivas en base al mismo principio. Sin embargo, lo que nos señala el enfoque de contingencias es que evitemos la aplicación dogmática de cualquier esquema y mantengamos la mente abierta a la cuestión pragmática de qué cosa da mejor resultado en una situación determinada.

- **LAS 7-S DE MCKINSEY**

A principios de la década de 1980, dos de los libros de mayor venta sobre el tema de la administración (*The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* de Richard Pascale y Anthony Athos y *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* de Thomas Peters y Robert Waterman, Jr.) se sirvieron de un concepto que los autores ayudaron a desarrollar: el *modelo de las 7-S de McKinsey*.⁴⁰ McKinsey and Company es la compañía más grande de consultoría administrativa en todo el mundo. Con los años ha ideado un medio de visualizar y aplicar el enfoque de contingencias a la administración.

A continuación se dan los elementos que constituyen el modelo de McKinsey, los cuales en inglés empiezan con S y por eso recibió el nombre de 7-S.

Estrategia	Plan o curso de acción que lleva a asignar, con el tiempo, los escasos recursos, de una compañía para alcanzar las metas establecidas
Estructura	Caracterización del organigrama (es decir, funcional, descentralizada)
Sistemas	informes estandarizados y procesos sistematizados; por ejemplo, la organización de las reuniones.

Estas teorías descritas líneas anteriores, nos muestran la manera en cómo debemos diseñar o planear el trabajo cotidiano en cualquier organización así como de los detalles que debemos cuidar para lograr que el factor humano trabaje con eficiencia y con calidad, procurando que la motivación personal este siempre presente en todos los actos de su vida personal y profesional, esto garantizará tener empresas exitosas que contribuyen al desarrollo de cualquier país.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Introducción.

La importancia de la administración (Robles Valdes-Alcérreca Joaquín; 1996: 46-83) en cualquier empresa es la base para garantizar el éxito en su desarrollo, la calidad en su producción y la certeza de que sus productos, bienes o servicios se consuman obteniendo así, la satisfacción del cliente, objetivo principal de toda actividad empresarial. El administrador o el directivo desarrollan cotidianamente una o todas las partes del proceso administrativo esencia de la ciencia de la administración. A continuación describo las partes o fases que lo componen.

- **Planeación**

La planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente. Durante la reunión de Jack Wakefield con sus colaboradores, las discusiones de estrategias, metas, programas, pronósticos de mercado, y las estimaciones de ventas y costos concernientes al nuevo producto ejemplifican en qué consiste la planeación.

- **Organización**

El término organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas *divisiones o departamentos*, y en subunidades, conocidas con el nombre de *secciones*, que tiene determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura. Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos.

- **Dirección**

La *dirección* posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propios de la empresa. El segundo significado de *dirección* denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

- **Control**

El *control* es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas.

Ahora que ya hemos descrito los procesos básicos de la administración es preciso recordar también la afirmación anterior de que, cuando se llevan a cabo debidamente, pueden mejorar la eficacia y eficiencia de la organización. En pasajes apropiados de los siguientes capítulos citaremos evidencia que prueba que con la planeación, organización, dirección y control se facilita la realización del trabajo. La condición esencial será siempre la siguiente: la forma particular en que cada proceso se cumpla ha de corresponder a variables como la naturaleza de la tarea y la tecnología, la estabilidad de las condiciones ambientales y la índole de los que intervienen en todo esto.

1.5 PLANEACION ESTRATEGICA

"La estrategia". "es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización". (Sherman / Bohlander / Snell; 1999: 296-384). Así pues, la estrategia es el tipo fundamental de planeación de "medios" que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.

Las instituciones y los grupos de interés interactúan con la organización. Cada una trata de mantener un "equilibrio adecuado de intercambio" en términos de lo que da a la organización y de lo que recibe de ella. Por su parte, la organización, guiada por su misión y objetivos, trata de conservar su propia versión de un equilibrio adecuado de intercambio.

Una función primordial de la estrategia o planeación estratégica consiste en encontrar la manera de alcanzar ese equilibrio favorable del intercambio para la organización en sus múltiples relaciones con el exterior. Así, Bristol - Myers debe conservar un patrón de crecimiento de utilidades lo bastante atractivo para sus accionistas actuales y futuros para lograr que inviertan en ella. Ha de obtener sus productos químicos y otra.- materias primas de los proveedores a precios que no sean excesivos. Necesita proporcionar a sus clientes productos de valor que estén dispuestos a seguir comprando. Y la solución de esos problemas en una forma congruente e integrada, como una compañía con cambios internos en un ambiente también cambiante, es precisamente lo que se pretende con la estrategia.

• Alcance de la planeación estratégica

El proceso de desarrollar una estrategia se llama *planeación estratégica*. Es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los gerentes realizan para sus organizaciones. Es la clase de planeación que Richard L. Gelb está efectuando mientras dirige magistralmente la transformación de Bristol Myers de una compañía de productos de consumo en una empresa de productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud provista de una capacidad interna de investigación.

• Perspectiva a largo plazo

La planeación estratégica significa adoptar una perspectiva a largo plazo, aunque varíe la duración apropiada de los planes, según las diferencias de circunstancias en cada organización. Las compañías papeleras necesitan a veces hacer planes para la adquisición de madera, con vistas a un periodo de 20 a 100 años de crecimiento. Las empresas automotrices quizá necesiten planes de 5 a 10 años para acatar las disposiciones gubernamentales referentes al control de la contaminación y a las necesidades de consumo de combustible. En uno y otro caso, los planes estratégicos tienden a preocuparse menos por las ventas del próximo mes que a visualizar y acercarse a una meta más distante y fundamental.

Un estudio de casi 400 empresas comprobó que 86% de las que contaban con periodos a largo plazo utilizaban un plazo de tres a cinco años. 2% casi 20% carecía de ellos y 1% planeaba para periodos mayores de 10 años. En una misma organización pueden darse amplias variaciones en el alcance temporal de los planes estratégicos. Por ejemplo, cuando una corporación invierte \$37 millones de dólares en una nueva planta, la decisión de hacer esa inversión se basa lógicamente en el rendimiento proyectado por el número de años que se necesiten para recuperar los costos. Podría ser un lapso de 20 años. Por otra parte, la decisión de modificar una planta para generar un nuevo producto puede requerir

menos capital y basarse en el rendimiento sobre la inversión proyectado para apenas tres años. Ambos planes son estratégicos en el sentido de que son de largo alcance e incluyen los objetivos fundamentales de la organización. Su extensión temporal depende de las circunstancias financieras, tecnológicas, mercadológicas y de otra índole y varía con ellas.

- **¿Quién realiza la plantación estratégica?**

La planeación estratégica de una organización entera, digamos una corporación, tiende a ser responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de más alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para planear para la organización global.

En el caso de organizaciones grandes, el grado de planeación estratégica requerido puede fácilmente rebasar la capacidad de un puñado de ejecutivos de alta dirección. A menudo hace falta un staff de planeación para que les ayuden.³ Entre los deberes de ese staff suele figurar la vigilancia del ambiente organizacional y estar alerta ante los cambios económicos, tecnológicos y de mercadotecnia que con toda probabilidad afectarán a la firma. El análisis y síntesis de esa información ayudan a los planificadores a recomendar estrategias y objetivos. El staff de plantación contribuye asimismo a coordinar la plantación en niveles más bajos para integrarla a los objetivos corporativos.

- **Unidades estratégicas de los negocios (UEN)**

Una excepción de la concentración de la planeación estratégica en los niveles más altos la constituyen los *conglomerados*: corporaciones formadas por grupos de negocios administrados en forma semiautónoma. Los conglomerados a menudo muestran más planeación estratégica para cada unidad de negocios que para la corporación en general. De manera análoga, las grandes corporaciones diversificadas que no se consideran conglomerados, entre ellas la General Electric, también llevan a cabo la planeación estratégica para varias unidades diversas de la organización. El concepto en cuestión es el de unidad estratégica

de los negocios. "La *unidad estratégica de los negocios (UEN)* es una división de operaciones de una firma que sirve de segmento bien definido de producto/mercado o un conjunto bien delimitado de clientes o una zona geográfica." Puesto que en una corporación existen varias unidades estratégicas del negocio, "a cada una se le confiere la autoridad para que tome sus propias decisiones estratégicas conforme a las directrices de ella y con tal que cumpla con los objetivos corporativos".

El caso de Federated Department Stores ejemplifica cómo una corporación podría aplicar varias estrategias en sus unidades estratégicas del negocio.

- **EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Algunos autores incorporan la definición de la misión de la empresa y el establecimiento de sus objetivos al significado de lo que llaman proceso de "planeación estratégica" o de "administración estratégica"; algunos tratan la definición de misión y el establecimiento de objetivos como actividades que preceden a la planeación. Como ya hemos examinado la misión y los objetivos en el capítulo, seguiremos el enfoque que estudia los pasos de la plantación estratégica después de fijar ambas cosas.

En él se distinguen cuatro fases: análisis y diagnóstico, decisión (elección), realización y evaluación.

Como podrá observarse, cada uno de estos aspectos cobra una importancia relevante, ya que de la adecuada integración de cada uno de ellos, depende en mucho el éxito en el trabajo a desarrollar. Es conveniente que en el proceso de planeación, se sigan cada una de estas cuatro fases, de una manera integrada o total, esto permitirá obtener los resultados esperados.

- **Análisis ambiental**

Por ejemplo la administración de la Walt Disney Productions ha estado muy atareada tratando de descubrir las *amenazas* planteadas por cambios ambientales como los cambios de población y la saturación de parques de diversiones en Estados Unidos. También ha *buscado oportunidades*. Por ejemplo, creó su propia red de televisión por cable. En el momento actual está planeando para determinar cómo utilizar unos 25 000 acres que posee cerca de Disneyworld/Epcot en Florida, y también los terrenos en las inmediaciones de Disneylandia en California.

- **Diagnóstico organizacional**

Al mismo tiempo que la compañía Disney u otra cualquiera estudia su ambiente en busca de amenazas y oportunidades, necesita diagnosticar las fuerzas y debilidades que repercutirán profundamente en sus planes para afrontar el ambiente. En cuanto a sus fuerzas, recordemos que Walt Disney Productions obtuvo una línea de crédito por mil millones y medio de dólares y que adquirió Arvida, una empresa urbanizadora y constructora de lugares de recreo en Florida y en California.

Pero también tiene varias debilidades. Se le ha acusado de "estar fuera de sintonía con el resto de la industria filmica desde hace años". Dado que las películas más tradicionales de la compañía se han producido en sus estudios, es posible que los empleados carezcan de los conocimientos prácticos para realizar un tipo de films distintos a los que se producen hoy en la compañía. Disneylandia sufrió huelgas durante 1984 que reflejaron un gran descontento entre los empleados. Es por ello que previo a cualquier actividad, es necesario realizar un diagnóstico en todas y cada una de las áreas que conforman a la organización, para conocer el estado real que guarda la empresa y a partir de este conocimiento, diseñar las actividades consideradas como solucionadoras de los problemas.

- **Estrategias genéricas de Porter**

Michael Porter de la Harvard University propone tres estrategias generales o genéricas: diferenciación, liderazgo en costos y alta segmentación. (Stoner A.F. James/ Wankel Charles; 1997: 296-374). Se les llama *genéricas* por ser aplicables a toda clase de situaciones competitivas. El problema radica en descubrir cuál se adapta mejor al perfil propio de las fuerzas y debilidades de la empresa frente al patrón de amenazas y oportunidades presentes en su ambiente competitivo.

- **Diferenciación**

Cuando una firma o una unidad estratégica de negocios trata de establecer una identidad bien definida para un producto o servicio, los distingue de los de la competencia. Y esto lo hace basándose en cosas como la calidad, servicio o diseño. Seguramente los lectores estadounidenses recordarán cómo Burger King, por ejemplo, procura distinguirse de McDonald's y otras cadenas semejantes. "Como a usted le guste" es el eslogan de Burger King e indica que en sus establecimientos el cliente puede satisfacer sus preferencias por ingredientes especiales en la preparación de su hamburguesa. Apple Computer es una empresa que subraya cuán "amistoso con el usuario" es su modelo Macintosh. Los tractores Caterpillar y las lavadoras Maytag se han ganado la reputación de una excelente calidad.

- **Liderazgo en costos**

El liderazgo en costos es competir produciendo y vendiendo bienes o servicios que no se distinguen de los de la competencia pero que cuestan menos. (Aubre C. Daniels; 1997: 76-143). Durante unos años, Texas Instruments Incorporated (TI) redujo los precios de calculadoras y relojes digitales a un mayor ritmo y a un nivel más bajo que sus competidores. *Reducir el precio de la curva de experiencia*, o

sea disminuir los costos por unidad controlando los costos de diseño y manufactura y produciendo cantidades más elevadas le dio a esa empresa el extraordinario resultado de competir exitosamente con las compañías japonesas. De manera análoga, en muchos mercados de equipo para estéreos y televisión, la compañía japonesa Matsushita se ha concentrado con notable éxito en introducir unas cuantas mejoras en sus productos y manufactura para lograr una reducción de precios que le permita venderlos a un precio más bajo.

- **Enfoque**

El enfoque (alta segmentación) significa encontrar un nicho en el mercado y obtener recursos para competir en él, en vez de enfrentarse directamente a todos los rivales.(O'Connor Blanchard, 1999: 53-94). Puede referirse a determinados productos o servicios a grupos particulares de clientes o ciertas regiones, pero siempre se trata de un método selectivo de fijar públicos meta. Así, hay compañías de seguros que se especializan en asegurar a los conductores cuyos antecedentes los hacen un riesgo inaceptable para otras compañías que compiten en el mercado principal con su gama más limitada de precios.

- **Modelo del ciclo adaptativo de Miles y Snow**

Hemos repetido varias veces que el reto de la estrategia estriba en adaptar la organización a su ambiente en forma exitosa. (Berman / Bonini / Hausman; 1998: 196-268). Este reto requiere resolver tres clases de problemas: empresariales. Mismos que a continuación se describen, haciendo la aclaración que estos pasos van en el orden propuesto, y de su adecuada articulación depende la solución de los conflictos:

Definir el problema

Cuando un paciente consulta a un médico, éste recibe información sobre una serie de síntomas. No puede aceptar en forma pasiva esos síntomas y considerar sólo las manifestaciones superficiales de un padecimiento. Por el contrario, los síntomas han de hacer que el médico trate de diagnosticar el problema, o sea conocer sus características más importantes y críticas. Para lograrlo necesita definir activamente el problema en términos médicos.

En la etapa de definición del problema también puede ser útil la mentalidad como pensamiento de sistemas. He aquí la distinción que se trazó allí entre el pensamiento lineal y el basado en sistemas:

Pensamiento lineal

1. Existe un problema.
2. Se debe a una sola causa.
3. Requiere una solución individual
4. La solución puede evaluarse enteramente a partir de su efecto en el problema
5. La solución se mantendrá.
6. La solución puede evaluarse identificando y ponderando la combinación de los efectos deseados y no deseados.
7. La solución no se mantendrá, puesto que la situación cambiará.

Pensamiento de sistemas

1. Existe un problema.
2. Está contenido en una situación.
3. Requiere solución.
4. La solución tendrá otros efectos además del que se desea ejercer sobre el problema
5. Conviene intentar prever esos efectos.
6. La solución puede evaluarse identificando y ponderando la combinación de los efectos deseados y no deseados.
7. La solución no se mantendrá, puesto que la situación cambiará.

El pensamiento de sistemas acrecienta la probabilidad de que imagen mental del gerente sea reproducción más fiel de la realidad, Ya vimos al supervisor de un grupo de pintores tomar una decisión que refleja mejor el pensamiento lineal que el de sistemas. Es obvio que no se tomó en consideración el núcleo de interdependencias que vinculaban a los pintores con las tareas de otros

departamentos y con otros grupos de empleados. El supervisor vio la situación como un problema moral de un grupo aislado, no el problema ético de un grupo inmerso en una compleja red de flujos de trabajo interdepartamental y comparaciones de sueldos entre grupos. En caso de que el supervisor hubiera considerado explícitamente esas dimensiones al definir el problema, quizá habría visualizado otro curso de acción, con menos efectos secundarios inesperados.

Entre las cuestiones planteadas por el caso "Buenos días, señor Kemper" figura la siguiente: abordará el problema que le presentaron en un marco mental que contemple una gama extensa o limitada de sus ramificaciones. En el caso se mencionan matices raciales, la posible reacción del sindicato ante la forma en que se maneje la queja, fuera de los canales normales y los efectos del manejo del problema en los siete niveles intermedios de los gerentes. Suponiendo que Kemper no vea esas cosas, ¿qué hará? Y si supones que las sabe, ¿que puede hacer para responder a esas preocupaciones?

Conseguir toda la información

Lo primero que podemos decir respecto a la obtención de toda la información es que nunca la conseguiremos toda. Por lo menos esa es una posición más realista que afirmar que si podrían recabarse todos los datos. Aprender a tolerar la ambigüedad, la información incompleta y la incertidumbre y, *pese a ello*, decidir, es indispensable para ser un buen gerente.

Formular alternativas

Muchos aceptan su primera impresión de un problema como su definición adecuada, por lo cual se limitan a preparar una o unas cuantas soluciones alternas dentro de los límites de la definición. Según hemos señalado, una falta de creatividad en la definición del problema aminora las probabilidades de formular alternativas creativas. De manera análoga, la presión para responder que se

observa en las confrontaciones iracundas y posiblemente amenazadoras puede reducir la amplitud del pensamiento y estimularnos para que cuanto antes encontremos una salida y desahogemos nuestro enojo.

Ponderar y escoger

En la versión idealizada de la toma de decisiones racional en las organizaciones, los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programas ya establecidos ofrecen los valores o criterios (el marco de referencia) dentro de los cuales se toman las decisiones. Cuanto más explícito y general sea este marco, más fácil será saber lo que es importante y su grado de importancia. Un método para adoptar decisiones, ideado por Kepner y Tregoe y que se imparte a los gerentes en muchos cursos, pone de relieve una especie de análisis de medios y fines en que la ponderación y elección son introducidos en el marco de referencia de los objetivos y son guiados por los criterios que proporciona. He aquí sus etapas:

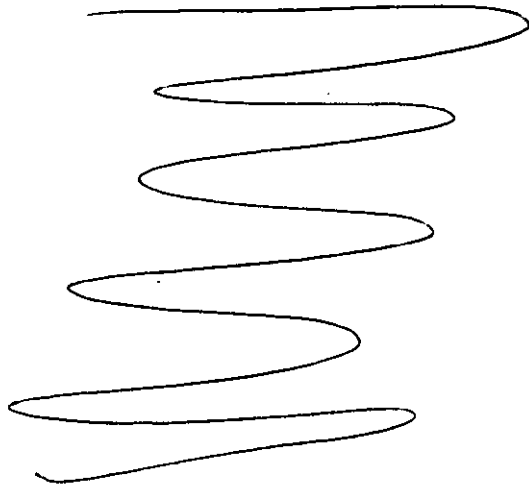
1. Determinar los objetivos a partir de los cuales evaluar las opciones.
2. Clasificar los objetivos por su importancia.
3. Evaluar las alternativas con base en los objetivos.
4. Seleccionar la mejor opción como una decisión provisional.
5. Valorar las consecuencias negativas de la decisión provisional o tentativa.
- 6.

• PROCESAMIENTO CUIDADOSO DE LA INFORMACIÓN

Una manera de prever la probabilidad de que se tomen buenas decisiones consiste en valorar la calidad del proceso que las produce. Irving L. Janis y Leon Mann han dado una descripción de un proceso de decisiones de alta calidad, basándose en su análisis de abundantes obras dedicadas a la toma de buenas decisiones. Hay que cumplir con los siete criterios siguientes:

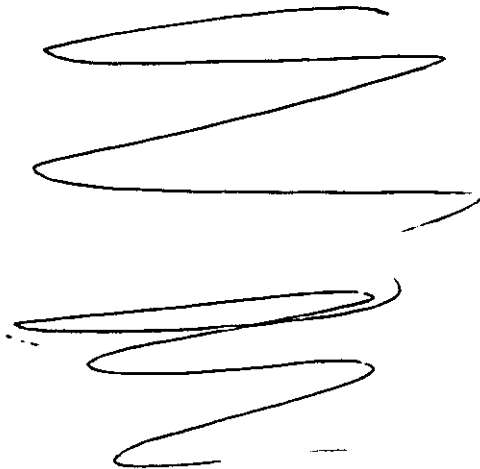
1. El encargado de tomar la decisión, con su mejor esfuerzo y dentro de sus capacidades de procesamiento de información.
2. Examina de modo exhaustivo una amplia gama de cursos de acción; estudia toda la serie de objetivos que hay que cumplir y el valor implícito en la decisión.
3. Analiza detenidamente todo lo que sabe sobre los costos y riesgos de las consecuencias negativas, lo mismo que sobre las consecuencias positivas, que pueden originarse de cada alternativa.
4. Busca intensamente nueva información aplicable a una evaluación más completa de las opciones.
5. Asimila correctamente y tiene en cuenta la nueva información o juicio de expertos con la que tiene contacto, aun cuando la información o el juicio no apoye el curso de acción que él prefiere en un principio.
6. Reexamina las consecuencias positivas y negativas de todas las opciones conocidas, entre ellas las que inicialmente se consideraron inaceptables, antes de adoptar una decisión definitiva.
7. Toma medidas detalladas para realizar o ejecutar el curso de acción escogido, prestando atención especial a los planes de contingencia que podrían requerirse en caso de que se materializaran varios riesgos conocidos.

Cuanto más encargados de la toma de decisiones cumplan con los criterios que acabamos de comentar, más ejemplifican el *proceso cuidadoso (vigilante) de información*. El hecho de no cumplir con ellos equivale a desviarse de las normas de vigilancia. Es un defecto en el proceso de la toma de decisiones. Janis y Mann suponen que "Cuanto mayor sea el número de defectos, más probabilidades habrá que los encargados de la decisión sufran reveses no previstos y sientan remordimiento después de la decisión".



CAPITULO 2

CALIDAD EN EL SERVICIO



2.1 ANTECEDENTES

La revolución tecnológica, la competencia internacional, la globalización de la economía y los elevados índices de productividad y calidad de los países industrializados, son sólo algunos de los retos que tienen que afrontar las organizaciones de los países subdesarrollados. En este contexto, la calidad total y la excelencia han dado tal popularidad en el ámbito empresarial, que algunos gerentes suponen que contratar los servicios de un grupo de consultores expertos en calidad, es suficiente para lograr, como por arte de magia, reducir los costos y elevar la calidad y la competitividad. (Cleland D.I. / King W. R.; 1998: 114-183). Desafortunadamente uno de los más grandes mitos en el mundo de la administración es considerar que la excelencia y la calidad total representan una alternativa rápida y fácil para incrementar la productividad en las organizaciones.

Si bien es cierto que los avances en calidad y productividad logrados por algunos países desarrollados, principalmente Japón, son en gran medida resultado de la cultura empresarial de excelencia y calidad total, también lo es que ésta es fruto de la cultura y de los valores que prevalecen en dichas sociedades, ya que los estilos de gestión están fuertemente interrelacionados con la cultura.

Trato de explicar que la excelencia y la calidad total más que un enfoque de administración, son una forma de vida, una cultura sustentada en una filosofía en la que valores como la honestidad, la fortaleza, la constancia, la creatividad y la lealtad, son indispensables para obtener la calidad en las organizaciones. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso educativo que implica un cambio en las actitudes y valores de todos los individuos que conforman una organización, desde los dueños y directivos hasta los obreros. El hecho de que los valores y la filosofía organizacional sean determinantes en la búsqueda de la excelencia, no significa que ésta se limite a un simple enunciado de principios, sino todo lo contrario: su fundamento es un cuerpo de conocimientos administrativos y principios teóricos que el lector encontrará a lo largo de esta obra.

Por otra parte, se presentan los resultados de una investigación realizada en México acerca de los factores que inciden en la motivación del mexicano, mismos que son similares a los de otros países de Latinoamérica. Como se mencionó anteriormente, la cultura de las organizaciones es resultado de los valores culturales predominantes en la sociedad por lo que resulta indispensable, antes de intentar cualquier cambio organizacional, conocer los valores del personal de la empresa para iniciarlo y educarlo en el ejercicio de los valores de la cultura de excelencia y calidad total. Se incluyen dos esquemas para implantar la excelencia en las organizaciones, en los que se toman en cuenta las características de la cultura en los países latinoamericanos.

Se hace notar, que en ningún lado no se podrán encontrar "recetas" o "fórmulas mágicas" para lograr la excelencia. La excelencia es una forma de vida, una cultura de mejora continua que requiere de tiempo, esfuerzo y constancia; pero por sobre todas las consideraciones, es resultado de una mística en la que los valores de un pueblo se orientan hacia conductas tales como la calidad, la lealtad y el trabajo, mística que en el caso de los países en vías de desarrollo será resultado de un largo proceso de educación desde los niveles elementales. Es por esto que más allá de la excelencia y la calidad total, están los valores de los individuos, y que independientemente del nombre que adquiera un estilo de gestión determinado, la productividad y la calidad de las organizaciones residen en los valores de las personas que las integran, es por ello que los siguientes aspectos son fundamentales para conseguir este fin:

Tácticas de ejecución e implantación.

Es la determinación de las actividades a realizar, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta, sin perder de vista el objetivo central de la organización, en las actividades planeadas se involucra a todo el personal.

Evaluación y retroinformación.

Actividad fundamental para retroalimentar las actividades desarrolladas; en este proceso interviene la toma de decisiones

La búsqueda de la excelencia nace de la necesidad de mejorar y establecer estructuras flexibles, de una actitud de cambio originada en el análisis de la situación actual de la organización y de la definición clara de ciertas metas. Saber qué queremos en el futuro, analizar nuestros puntos fuertes y débiles, evaluar objetivamente el cambio y estar conscientes de la imprescindible necesidad de mejorar son el primer paso para lograr un cambio. El proceso de cambio puede considerarse desde distintos puntos de vista: el cambio total del estilo de gestión y estructura o el cambio continuo en el producto o servicio como parte de la vida cotidiana de la empresa, al que llamaremos renovación. En ambos casos, el cambio debe ser planeado y generado desde los altos niveles de la gerencia, para así lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

Los factores que aceleran la necesidad de cambio en las organizaciones son:

- La búsqueda de mejores rendimientos.
- El impacto de las computadoras por su velocidad en el procesamiento de información.
- El incremento de los productos de consumo debido a las comunicaciones.
- La creación de nuevas tecnologías y conocimientos administrativos.
- La búsqueda de excelencia.
- La agresiva competencia internacional.
- Los descubrimientos tecnológicos.
- Los elevados índices de productividad y calidad de ciertos países.
- La globalización de la economía.

Esta necesidad de cambio obliga a cualquier organización que aspire a efectuar un cambio planeado de estructura y estilo para mejorar, a conocer algunos de los patrones de cambio exitosos. Larry Greiner realizó un estudio de 18 empresas para determinar cuáles son los factores que influyen en el logro de cambios exitosos, en la estructura y la cultura:

1. La dirección y especialmente la alta administración están bajo intensa presión tanto externa como interna para el logro de mejoras, mucho antes de que se contemple algún cambio orgánico explícito. Los rendimientos y/o la moral pueden ser bajos.
2. Se estimula el análisis de los procedimientos del pasado y de los problemas vigentes dentro de la empresa.
3. Los altos directivos de la organización y sus subordinados inmediatos asumen un papel directo y sumamente comprometido en la conducción de este análisis.
4. Con el apoyo de la alta dirección, se involucran a varios niveles de la organización en reuniones que buscan la solución de problemas, para identificar y diagnosticar los ya existentes.
5. Se proponen ideas y métodos nuevos a fin de desarrollar soluciones para los problemas, también en varios niveles de la organización.
6. Las soluciones y las decisiones se desarrollan, se prueban y se acreditan para resolver problemas en pequeña escala, antes de intentar aplicarlos a los problemas mayores de toda la organización.
7. El esfuerzo por hacer cambios se difunde con cada experiencia exitosa y, a medida que crece el apoyo por parte de la administración, la organización llega a absorber los cambios gradualmente, como parte de su forma de vida.

2.2 Orígenes y evolución de la calidad total

La calidad, la mejora continua y la perfección, (Stoner A.F. James/ Wankel Charles; 1997: 302-394) son ideales que han existido en el ser humano en todas las culturas a lo largo de la historia, de hecho, los grandes avances que disfrutamos en esta época, en todos los ámbitos ya sea artístico, económico, tecnológico, o científico, demuestran claramente que la calidad es un afán que ha preocupado al hombre siempre; basta con recordar las pirámides de Egipto, Teotihuacán, la majestuosidad de la cultura Griega, o cualquiera de las manifestaciones culturales de la humanidad, desde ese entonces, hasta la época actual han buscado la mejora continua. El hombre en su esencia, siempre ha buscado la mejora continua, de hecho sería imposible entender los adelantos de la civilización, sin la existencia de este afán de mejorar y perfeccionar el ambiente y consecuentemente la cultura en todas sus manifestaciones. A continuación se presentan algunos ejemplos de la calidad a lo largo de la historia; se hace notar que este es un resumen muy general en el que se integran diversas etapas históricas:

Época Primitiva. El interés por hacer bien las cosas es innato al hombre. La evolución de las comunidades se origina por el deseo de mejorar continuamente los modos y formas de producción. El hombre primitivo también estuvo preocupado por la calidad, tenía que determinar si el alimento era apto para consumo o si sus armas eran lo suficientemente seguras para defenderse. Evidentemente estas primeras actividades de control de calidad eran muy rudimentarias y sencillas.

Grandes civilizaciones 2150 A. C. Con el avance de la civilización, la necesidad de establecer especificaciones de calidad es mayor, por ejemplo, en el *Código de Hammurabi* se declaraba: "si un albañil construye una casa y ésta se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con la pena de muerte", aquí se hace evidente la preocupación de obtener satisfactores con la máxima calidad. Una de

las referencias más antiguas de la aplicación de la calidad se remonta a la construcción de la gran pirámide de Keops en Gizeh, Egipto, hace 46 siglos aproximadamente. "Esta obra cubre un área de cinco hectáreas y tiene un error medio en la longitud lateral de 15.2 segundos en 200 metros y el error del ángulo es una desviación de 12 segundos del ángulo recto perfecto. El trabajo realizado por los artesanos egipcios es admirable aún hoy día con todos nuestros avances tecnológicos, el acabado de los bloques fue tan preciso que las pirámides pudieron terminarse sin la utilización de cemento." No solamente existía una gran experiencia en la construcción, sino también se usaron magníficos métodos para el control dimensional y técnicas e instrumentos de medición. Según datos de Herodoto, para este proyecto trabajaron 100 000 esclavos durante 20 años utilizando dos y medio millones de metros cúbicos de piedra. Aquí se demuestra la utilización de la administración de la calidad como un instrumento para canalizar todos los recursos para lograr la perfección.

Antigüedad Grecolatina. Hace más de 2500 años en la Grecia clásica, Platón y Aristóteles destacaban la importancia de la excelencia en los individuos como un medio para lograr la felicidad, y Tucídides Éydgia la excelencia en el ejercicio del servicio público. Grecia fue la cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho, en fin, todos los grandes avances culturales de occidente se sustentan en la calidad que prevalecía en todos los ámbitos.

Edad Media. Durante la Edad Media aparecieron la producción artesanal y los gremios, el artesano realizaba la función de calidad, medía, verificaba y ajustaba los elementos hasta sentirse plenamente satisfecho con el producto, de tal forma que intervenía en todas las etapas del proceso de producción hasta el contacto directo con el cliente. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres y los comerciantes aparecieron como intermediarios que empezaron a movilizarse entre diversas regiones, de esta manera, surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer

el equivalente a la calidad de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones de profesionales que existieron en Europa desde el siglo XLI hasta el siglo XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos de determinada industria que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. Los miembros del gremio se adherían a normas de calidad que regían la calidad de los materiales, naturaleza del proceso, y calidad del producto.

Revolución Industrial. Durante la Revolución Industrial con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, apareciendo así los intermediarios entre el dueño y el operario; en otras palabras el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la calidad. En esta etapa para resolver la problemática de la calidad se contrataban especialistas de tiempo completo para el estudio de problemas de materiales, procesos e instrumentos de medición.

Siglo XX A principios de siglo, Frederick Taylor realizó grandes aportaciones para la administración científica y la ingeniería industrial, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de la producción de bienes y servicios. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos "aceptables y no aceptables" lo que provocó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas y la ubicación de métodos estadísticos en las labores de inspección. La introducción de los gráficos de control en 1931, permitió verificar que los procesos se encontraran dentro de los límites de control, es decir que las variaciones en los valores medios de las características de calidad de un producto se originaran en causas propias del proceso o por el contrario eran externas. El uso de los gráficos de control constituyó un paso muy importante en el control de la calidad pues no se trataba de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de verificar si el proceso de producción estaba bajo control, impidiéndose así la fabricación de productos defectuosos mediante la detección de cualquier anomalía en el proceso.

Durante la preguerra, Japón utilizó las primeras normas británicas 600 en la industria, sin embargo, no obtuvo los resultados esperados pues las aplicó sin considerar las características propias de este país.

Esta era la época de productos baratos y malos en la cual se dependía totalmente del control de calidad por inspección. El control de calidad estadístico ya se había utilizado en 1946 en la industria de las telecomunicaciones, al establecerse el sistema de normas nacionales que propició la introducción y difusión del control estadístico de calidad en todas las industrias. En 1949 se integró un grupo de investigación en control de calidad que estaba constituido por miembros de universidades, industrias y gobierno; cuyo principal objetivo consistía en realizar investigaciones sobre mejoramiento de calidad. En los años cincuenta el Dr. Deming impartió un seminario de control estadístico de calidad para gerentes, ingenieros y presidentes de altas empresas con la finalidad de hacerles comprender la importancia del control de calidad. En 1954 el Dr. Juran dictó seminarios para la gerencia alta y media cuyo principal objetivo era explicar las funciones a realizar para la promoción del control estadístico de calidad.

2.3 CONCEPTOS

En 1958 apareció el concepto de Control Total de Calidad (CTC) en Japón gracias al Dr. Kaouro Ishikawa. La garantía de calidad surgió como resultado de la idea de hacer hincapié en realizar una buena inspección para no vender productos defectuosos.

En los años sesenta la gran competitividad de los japoneses obligó a las empresas estadounidenses a investigar cómo funcionaba la calidad total en Japón, esta avanzada hacia la mejora de calidad provocó en todas las compañías interesadas en permanecer en el mercado, reestructurar sus organizaciones adaptando las nuevas.

Múltiples son los autores que han propiciado y promovido la cultura de calidad, entre ellos destacan por su importancia, Edwards Deming y Kauro Ishikawa quienes propiamente iniciaron este movimiento y a quienes se conoce como precursores de la calidad total y Joseph Juran y Phil Crosby considerados como promotores de dicha cultura.

CALIDAD TOTAL.

CONCEPTOS GENERALES

Entre las definiciones de calidad más representativas destacan las siguientes:

E. Deming: "Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado."

K. Ishikawa: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor." "Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente."

J. M. Juran: "Adecuación de un producto o servicio al uso."

P. B. Crosby: "La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos."

Taguchi: "Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de función."

Feigenbaum: "Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente."

Si analizamos estos conceptos, es posible concluir que todos los autores coinciden en ciertos elementos, de tal forma que puede obtenerse la siguiente definición:

Como ya se mencionó, después de la Segunda Guerra Mundial, en completa bancarrota la industria japonesa adoptó los métodos estadísticos para el control de calidad provenientes de Estados Unidos de América y del Dr. Deming, y los resultados fueron impresionantes ya que superaron a los países de donde se importaron dichas técnicas. El "milagro japonés" se sustenta en gran parte en los factores culturales prevalecientes que provienen de la religión y tradiciones del pueblo japonés.

El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, en la cual el sentido del honor, la lealtad, la sutileza y el nacionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos. Por otra parte, el sistema económico provee estructuras educativas que tienen una estrecha interrelación con el sector productivo, lo que a su vez propicia una mayor eficiencia en los sistemas organizacionales.

La administración de las empresas japonesas se caracteriza por el trato de intimidad, sutileza y confianza que existe en la mayoría de las personas que conforman la organización; situación que a su vez provoca un sistema de relaciones holistas en el que lo fundamental es el todo y no las partes; en otras palabras, lo importante es el interés por el grupo, por el trabajo, por la calidad, por la empresa y por la sociedad. De esta manera, la presión del grupo es tan fuerte que los mecanismos tradicionales de control explícito no son necesarios, ya que el trabajador que llega a fallar se siente rechazado y deshonrado y pierde así el respeto de sus compañeros. Esta conceptualización del trabajo como valor vital ha favorecido la creación de la cultura de calidad total a nivel nacional; además, existen ciertas características en el sistema socioeconómico y las organizaciones japonesas que propician la cultura de calidad total

2.4 TEORIAS

2.4.1 DEMING Y LA MEJORA CONTINUA

El Dr. Edwards Deming nació en Estados Unidos de América el 14 de octubre de 1900, estudió en la Universidad de Wyoming y realizó una maestría en Física y Matemáticas en la Universidad de Colorado, obtuvo el doctorado en Física en la Universidad de Yale en 1924. Trabajó en la planta de Hawthorne de la Western Electric en Chicago y en el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. En 1927, estudió con Walter Shewart, experto en estadística, quien desarrolló técnicas de control estadístico.

El primer paso para comprender el concepto de calidad total es entender en qué consiste la cultura organizacional. La cultura es un concepto que inicialmente fue estudiado en la antropología; desde este punto de vista, la cultura es el "conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos dados por el hombre como miembro de la sociedad".

En este contexto, la cultura es la forma de vivir de un pueblo, que determina la forma de ser de sus miembros; de tal manera que las personas que pertenecen a una cultura comparten una serie de valores, tradiciones, creencias y estructuras mentales que condicionan su actuación en la sociedad como individuos. La cultura está compuesta por una serie de manifestaciones:

- * **Conceptuales o simbólicas.** Se refieren a la expresión de creencias y valores fundamentales como: símbolos, imágenes, mitologías, religión, historia, filosofía, costumbres, etcétera.
- * **Conductuales.** Pautas de comportamiento que influyen en la conducta tales como: lenguaje, modismos, rituales, ceremonias, comportamientos no verbales, formas de interacción, tradiciones, etcétera.
- * **Estructurales.** Constituyen el marco normativo que facilita la convivencia: leyes, reglamentos, estructura de poder, sistemas políticos, entre otros.

* **Materiales.** Se refieren al ambiente externo en el que está inserta la sociedad: clima, recursos naturales, ecosistemas, etc., que a su vez influyen en su desarrollo.

* **Intelectuales o ideológicas.** Todas las manifestaciones producto del avance de la inteligencia: ciencia, tecnología, etcétera.

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad y calidad de sus miembros. Sería absurdo no relacionar los altos índices de productividad y calidad de los países desarrollados con la cultura prevaleciente en dichas sociedades; el comportamiento de los individuos está condicionado por los valores y las tradiciones del sistema cultural al que pertenecen y obviamente la productividad y calidad de las organizaciones depende de los individuos que la componen.

La cultura organizacional forma parte de un macrosistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmersa, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los valores de las organizaciones. La cultura organizacional es un reflejo o consecuencia de los valores y las creencias que predominan en el entorno; comprender esta situación es de vital importancia para lograr un cambio de las organizaciones hacia la excelencia.

Antes de intentar aplicar cualquier esquema administrativo a una organización, es trascendental conocer los valores culturales prevalecientes en la sociedad a la que pertenece, ya que gran parte del éxito al promover un cambio hacia la cultura de calidad, depende precisamente del conocimiento de la cultura organizacional.

La cultura organizacional puede conceptuarse como el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de la organización. El sistema formal incluye las estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y formas de interacción establecidos por vía formal, y el subsistema informal incluye las conductas y los símbolos que se practican en la organización: valores organizacional, mitos, etcétera.

Mucho se ha dicho si la calidad total es una escuela, una narrativa, un programa, un sistema, un enfoque, una filosofía o una estrategia; en realidad, la calidad total comprende todos los conceptos anteriores y los integra como una cultura o forma de vida de la organización.

La calidad total y la excelencia, más que una corriente administrativa, son una forma de vida, una mística, en la que el ejercicio de una serie de valores como el amor al trabajo y al cliente, y la satisfacción del trabajo bien hecho, se comparten y ejercen por todos los miembros de la organización.

La cultura de calidad se sustenta en el ejercicio de una serie de valores que se orientan a un objetivo primordial: la satisfacción de las necesidades reales del cliente. Todos los autores coinciden en que la calidad total es la satisfacción de las necesidades del cliente; en este contexto, la calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, por lo que para desarrollar una cultura de calidad se requieren individuos que posean y compartan una serie de valores tales como lealtad, amor por el trabajo, disciplina, laboriosidad, compañerismo, iniciativa, responsabilidad Y compromiso. Desarrollar estos valores implica un proceso de cambio y educación continua de ahí que la frase de Ishikawa "calidad empieza con educación y termina con educación" sea la clave para lograr una cultura de calidad. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso que inicia con la conciencia de la necesidad de cambio y que se desarrolla por medio de un proceso de educación continua.

Empleo de por vida

- * A los 55 años todos los empleados, excepto los directores, deben retirarse.
- * No existe pensión ni Seguro Social.
- * El sistema de empleo de por vida está vinculado por las grandes corporaciones y empresas satélite constituidas en monopolio bilateral.
- * Estratificación y fuerte interrelación entre compañías e instituciones educativas.

(Hewitt-Intergamma; 1999: 15-74).

La combinación de bonificaciones, empleos temporales y empresas satélite mitiga los efectos de la incertidumbre.

Evaluación y promoción

- Es un proceso lento.
- Todos los empleados, desde los niveles más altos hasta los más bajos, pueden Regar a pertenecer a varios grupos de trabajo a la vez, cada uno con una labor diferente.
- Los miembros del grupo están unidos por un sentimiento fraterno.

Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones forma parte de una complejidad de elementos que dependen de la confianza y la sutileza que se desarrollan en un ambiente.

Por todas las características anteriores, la toma de decisiones es un proceso lento; sin embargo, la participación y el consenso originan que una vez que las decisiones se han tomado, se implanten con gran facilidad, ya que no existe resistencia para aceptarlas, dado que los involucrados colaboraron en su elección.

Valores colectivos

- Las organizaciones se rigen por valores colectivos.
- Existe una marcada orientación hacia valores compartidos, particularmente hacia el sentido colectivo de responsabilidad.
- El colectivismo es eficaz desde el punto de vista económico; hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo.
- El colectivismo no es ni un objetivo individual por el cual se tenga que luchar ni una meta corporativa; es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como resultado del esfuerzo individual.

2.4.2 JOSEP M. JURAN nació en Rumania en 1912, estudió Ingeniería eléctrica y Leyes. Desde 1924, se desempeñó como ingeniero industrial, asesor, director corporativo y consultor en administración. Ascendió hasta inspector en jefe de la Western Electric Co., y fue profesor en la Universidad de Nueva York. Se le da mérito por el éxito japonés, debido a que en 1954 visitó Japón para impartir cursos sobre la administración de la calidad.

En 1940 fue el primero en comentar sobre la administración de la Calidad, al decir que las cuestiones técnicas de Control de Calidad ya habían sido cubiertas, sin embargo, las compañías todavía no sabían cómo administrar la calidad por lo que identificó e incluyó los problemas de comunicación, organización y coordinación de funciones, en otras palabras, el elemento humano. De acuerdo con Juran, si comprendemos las situaciones humanas asociadas al trabajo, se resolverán los problemas fácilmente.

Juran es considerado como uno de los autores más representativos del movimiento de calidad total, ha publicado numerosos artículos y ensayos que han sido traducidos a varios idiomas por ser textos de consulta obligados para comprender la cultura de calidad. El método utilizado por el Dr. Juran es conocido como la *trilogía de Juran* porque se basa en tres etapas:

1. Mejora de la calidad

Por medio de la mejora de la calidad se eleva la calidad a niveles no alcanzados, para lo cual se llevan a cabo las siguientes actividades:

- a) **Establecer la reestructura.** Consiste en diseñar una estructura que permite llevar a cabo los proyectos de mejora, mediante el establecimiento del consejo de calidad, cuya función es promover, coordinar y lograr la mejora de la calidad en todos los niveles de la organización. La creación de consejos de calidad es imprescindible para llevar a cabo la trilogía de Juran, ya que sus funciones básicas.

- b) **Identificar proyectos de mejora.** Consiste en identificar, seleccionar, determinar y definir los proyectos de mejora de la calidad de todas las áreas, mismos que son aprobados y supervisados por los consejos de calidad.

2. Planeación de la calidad

Este proceso debe llevarse a cabo en todos y cada uno de los niveles de la organización, y consiste en determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y procesos idóneos para satisfacer dichas necesidades. Una de las herramientas más útiles es el mapa de carreteras en el que se grafican las distintas fases y las entradas y los procesos para la planificación de la calidad, éstos son:

- a) Identificar a los clientes
- b) Determinar las necesidades de los clientes.
- c) Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa.
- d) Desarrollar características del producto que respondan en forma óptima a dichas necesidades.
- e) Desarrollar procesos óptimos capaces de producir las características del producto.
- f) Transferir el proceso a las fuerzas operativas.

3. Control de calidad

Se evalúa el comportamiento real en relación con lo planeado y se establecen las medidas correctivas para mejorar el proceso. Es aconsejable que intervengan todos los empleados de la empresa, desde el director hasta los operarios, quienes deben ejercer el autocontrol, requisito indispensable para lograr la calidad total. En la pirámide de control se muestra claramente cómo debe ejercerse el control de calidad en cada uno de los niveles de la empresa. El control *por medios no humanos o automatizados* comprende los procesos a prueba de error automatizados que funcionan con poca o ninguna intervención humana; el *control*

de mano de obra es aquel que se lleva a cabo por la mayoría de los trabajadores de la fábrica, y el *control efectuado por superiores y gerentes* se basa en resúmenes de datos y generalmente tiene lugar después de los hechos.

Para llevar a cabo el control es necesario que exista previamente una planificación y definición de objetivos y unidades de medida de calidad que deben fundamentarse en sensores o métodos e instrumentos. El punto de partida del control son las mediciones y observaciones realizadas por sensores tecnológicos y humanos que u métodos estadísticos. La acción correctiva elimina clientes de deficiencias crónicas y esporádicas con el fin de descubrir las causas y proporcionar remedios o acciones correctivas. Todo lo anterior se realiza por medio de las herramientas estadísticas que facilitan la comprensión de procesos y productos, y se complementan con un sistema de recompensas, que enfatizan la importancia de la calidad con respecto a otras funciones.

La finalidad del autocontrol es mantener el proceso ampliado, para lo cual Juran propone el bucle de retroalimentación. En este, el sensor evalúa el comportamiento o los resultados del proceso, comunica al árbitro quien recibe información sobre el objetivo o el estándar, el árbitro compara el comportamiento real con el objetivo; si la diferencia exige una acción, el árbitro activa un accionador, quien realiza los cambios necesarios para lograr los objetivos.

Todos los empleados, desde el director hasta los operarios, intervienen en el control de calidad e integran el bucle, de esta manera, el autocontrol se vuelve general y existe en todos los niveles.

Para cada objeto de control se establece un objetivo y una medida de calidad integrada al sensor. La planificación para el control establece las características del producto necesarias del cliente y los procesos necesarios para producir dichas características. Cada característica del producto o proceso se convierte en objeto de control, alrededor del cual se construye el proceso de retroalimentación.

El establecimiento de las medidas de la calidad para el control requiere unidades de medida y sensores, en los que se efectúan mediciones como, comportamiento del producto, calidad de la competencia, comportamiento de la mejora de la calidad, costo de la mala calidad, deficiencias del producto y del proceso, comportamiento de los macroprocesos, de las unidades organizativas y de los directores.

Para cada objeto de control es necesario tener un objetivo de calidad, éste debe ser medible, alcanzable y susceptible de ser logrado por todo el personal. Los objetivos de producto y proceso se basan en el análisis tecnológico; y los objetivos de los departamentos y personas, en el comportamiento histórico.

Los elementos de la medida de la calidad son:

- **-Unidad de medida**, es la cantidad definida que permite la evaluación con números.
- **Sensor** o dispositivo de detección, cuya función es reconocer la información que se convierte en un medio para medir el comportamiento real.
- **Capacidad de ajuste**, se refiere a los medios de ajuste del proceso para que correspondan a los objetivos.

Los elementos de análisis para evaluar la calidad del producto y proceso son:

- * **Significancia estadística**, se analiza el cambio real del producto o proceso, cambio aparente que surge de la variación casual.
- * **Significancia económica**, se establecen prioridades según la Significancia económica.
- * **Tendencia y pocos vitales**, ayuda predecir acontecimientos futuros.

Este proceso se realiza convirtiendo a los trabajadores en árbitros; cuya función es determinar la conformidad del proceso, comparar la medida de conformidad del proceso con el objetivo y definir la conformidad del producto por medio de la autoinspección. De esta forma los operarios deciden si el proceso cumple con los requisitos de la calidad.

Para la acción correctivo se realiza un diagnóstico que comprende la comparación del producto y del proceso antes y después del problema, así como la reconstrucción de la cronología.

El control de la calidad es el proceso empleado con el fin de cumplir con los estándares establecidos para la prevención de cambios adversos. Las etapas para el control son:

1. Seleccionar el sujeto de control, considerando clientes internos y externos tanto a nivel tecnológico (producto) como administrativo (relación de clientes), tendencias financieras, costos, etcétera.
2. Elegir una unidad de medida que permita evaluar dicha característica en números.
3. Establecer una meta para el sujeto de control (meta: legitimar, validez oficial, medible, factible, equitativa; todos los indicadores del mismo nivel).
4. Crear un sensor que pueda medir el sujeto de control en relación con la unidad de medida: personal administrativo, sistema de datos, personal de operación, instrumentos tecnológicos, inspectores o auditores.
5. Medir el desempeño real.
6. Comparar si los objetivos se cumplieron.
7. Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta.
8. Tomar medidas correctivas, si es necesario, sobre la diferencia.

Para Juran, la trilogía debe aplicarse a toda la organización y comprende:

- **Macroprocesos.** Sistemas intrínsecamente multifuncionales, constan de múltiples segmentos o microprocesos.
- **Microprocesos.** Se ejecuta dentro de una sola unidad organizativa funcional, esta actividad consta de múltiples operaciones.

Juran propone 10 etapas para efectuar el proceso de calidad:

1. Formular la política de calidad.
2. Estimar las dimensiones.
3. Seleccionar los proyectos.
4. Proveer los recursos.
5. Garantizar que se ejecuten las soluciones del proyecto.
6. Establecer medidas necesarias.
7. Proveer la revisión y coordinación del proceso.
8. Brindar reconocimientos.
9. Evaluar y comunicar resultados.
10. Mantener mejoramiento en productos, procesos y sistemas.

Las herramientas de Juran son:

- Diagrama TRIPROL (proveedor, procesador, cliente). Se aplica a todos los equipos procesadores. Se presenta la importancia de la calidad y su interrelación en todos los procesos: El proceso siguiente es su cliente.
- Diagrama de flujo. Ayuda para la mejoría de procesos.
- Matriz de responsabilidad. Registra las decisiones y acciones por realizar.
- Bucle de retroalimentación.
- Mapa de carreteras para planificar la calidad. Establece los pasos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Espiral. Describe la secuencia de las actividades del proceso de mejora.
- Hoja de análisis. También conocida como matriz o *tabla de calidad*, es una herramienta utilizada en un enfoque estructurado a la planeación de la calidad, reúne un gran volumen de información en forma condensada.

2.4.3 CROSBY Y LA FILOSOFÍA: "CERO DEFECTOS "

Philip B. Crosby nació en West, Virginia, en 1926. Fue ejecutivo y empresario, se graduó de Western Reserve University. Después de estar de servicio naval en la Guerra de Korea, empezó a trabajar en el Control de calidad como inspector de línea, en 1979 funda Philip Crosby Associates (PCA) en Florida. En 1991 se retira de PCA y comienza Career IV, Inc., para ayudar al desarrollo de ejecutivos.

Para Philip Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan que sólo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa en donde se le conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente. Las aportaciones más importantes de Crosby son:

La vacuna-procalidad

Para que una empresa termine con los costos del incumplimiento debe de vacunarse mediante tres acciones administrativas: la determinación, la educación y la implantación. Crosby señala que "la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero y mantener satisfechos a sus clientes, debe vacunarse ".Los ingredientes básicos de la vacuna Crosby son:

***Integridad.** El director general debe comprometerse para que el cliente reciba todo lo que se le ha prometido y tener la convicción de que la empresa sólo va a prosperar cuando todos y cada uno de sus miembros piensen y actúen de esta manera. Por otra parte, los directivos también deben estar convencidos de que la acción gerencial es una función integral que precisa de calidad en todos los niveles y que el futuro de la empresa depende de su capacidad para lograr que el personal realice las tareas bien desde la primera vez. Los empleados deberán reconocer que de la precisión e integridad de su trabajo depende la satisfacción de las necesidades de los clientes.

***Sistemas.** El elemento básico de esta vacuna es el sistema de educación en calidad que garantiza que todos los empleados hablen un lenguaje común y comprendan que su única función y misión dentro de la empresa es lograr la calidad. Los sistemas también incluyen los costos de no calidad y el énfasis que toda la acción de la compañía debe dirigirse a la prevención de defectos que sirve de base para la mejora continua.

***Comunicaciones.** Debe existir una comunicación constante y fluida con todo el personal, con el fin de que se conozca la información acerca del proceso de "cero defectos" y las realizaciones logradas en este sentido. La comunicación comprende programas de reconocimiento en todos los niveles y un método que permita a cada miembro de la empresa identificar los errores, los despilfarros o cualquier otro costo de no calidad.

*** Operaciones.** Se debe capacitar a los proveedores para que entreguen los insumos adecuados. En el proceso de "cero defectos", los procedimientos, los productos y los sistemas deben evaluarse y probarse antes de implementarse y la actividad de capacitación debe ser de rutina.

*** Políticas.** Éstas deben de ser claras e inequívocas, para lograr la función de calidad que es la prevención y "cero defectos". Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas representan una mínima parte de la tarea encaminada a la calidad. Las fases del cambio para obtener cero defectos son: convicción de la dirección, compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional. Las tres estrategias administrativas de la vacuna Crosby son: determinación, educación e implantación.

Determinación

Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo la no calidad, reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización y toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad:

1. Calidad se define cómo cumplir con los requisitos. Este principio dice que para mejorar la calidad, todo el personal debe estar consciente de que se requiere hacer las cosas bien desde la primera vez; pero para lograr esto, los directivos tienen que establecer claramente los requisitos que deben cumplir los empleados, suministrar los medios necesarios para cumplir con los requisitos y dedicar todo su tiempo a capacitar y ayudar al personal a cumplir dichos requisitos.
2. El sistema de la calidad es la prevención. Es más fácil y menos costoso prevenir los errores que corregirlos. La prevención se basa en comprender el proceso, por tanto, hay que observar el proceso y determinar las causas de error. Siempre logrará salir adelante la organización que convierta a la prevención como parte esencial de la vida diaria.
3. El estándar de realización es cero defectos. Al proponer el concepto "cero defectos", Crosby afirma que el personal debe saber precisamente lo que se espera de su desempeño; por tanto, no deben establecerse "niveles de calidad" o estándares de trabajo, sino más bien un estado ideal de trabajo. "Cero defectos" es hacer lo planeado en el momento acordado; hacer bien las cosas desde la primera vez; tomar en serio los requisitos. Los errores son ocasionados por dos causas: la falta de conocimientos y atención, las cuales se eliminan con una mayor capacitación, un cambio de actitud y la renovación de los valores morales del personal.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. *Una* forma de evaluar la calidad dentro de la empresa consiste en costear todo lo que se tenga que realizar por haber hecho las cosas mal, "costos de no calidad", que incluyen desde correcciones hasta reprocesos, el pago de garantías y reclamaciones e incluso la entrega de nuevos productos a cambio de los defectuosos. Crosby indica que la determinación de estos costos sirve para saber en qué grado una organización está mejorando en su calidad, además de que su cálculo permite definir los factores estratégicos para plantear acciones correctivas.

Educación

Una vez que en la empresa existe la determinación para conseguir la calidad de sus productos y terminar con los problemas, se requiere de un programa de educación continua para todo el personal. El punto de partida de la filosofía Crosby es la educación.

Este autor sugiere que la educación sea impartida por los directivos de la compañía, quienes deberán capacitarse como instructores, e incluir los siguientes temas en la educación del personal:

La necesidad de mejorar la calidad, conceptos fundamentales para el mejoramiento de la calidad, identificación de requisitos, medición del incumplimiento, prevención del incumplimiento, la necesidad de un estándar de realización, el precio del incumplimiento, campaña "cero defectos", eliminación del incumplimiento, técnicas de desarrollo de equipos para la eliminación de problemas, compromiso de la empresa y capacitación de proveedores para propiciar la calidad.

La educación tiene que ser un proceso cotidiano y continuo para que todos comprendan los cuatro principios absolutos y el proceso de "cero defectos", con la finalidad de propiciar la calidad total dentro de la organización. Crosby propone que los cursos de capacitación se impartan en los siguientes niveles:

- Ejecutivos. Para que los ejecutivos comprendan su posición como causantes de problemas y sean promotores del mejoramiento de la calidad.
- Gerentes. Con el objetivo de que los gerentes defiendan y luchen por el mejoramiento de la calidad.
- Personal en general. Con el propósito de concientizar al personal acerca de la importancia de la calidad, para que apliquen los conocimientos adquiridos y comprendan con hechos reales los conceptos estudiados.

Implantación

La educación es esencial, sin embargo de nada sirven los conocimientos si no se aplican. En el caso de "cero defectos", la ejecución requiere que se lleven a cabo ciertas acciones que permitan cambiar la cultura y el estilo de administración de la organización, de tal manera que éstas se orienten hacia el cumplimiento de los requisitos, la prevención y el "cero defectos".

El proceso de instalar el mejoramiento de la calidad nunca termina, es una cultura que no se puede lograr de la noche a la mañana, y cambiar una cultura no implica enseñar a las personas un conjunto de técnicas nuevas o remplazar sus estándares de comportamiento por nuevos patrones, es cuestión de promover valores y propiciar modelos de conducta, lo cual sólo se obtiene modificando las actitudes, y este proceso requiere de tiempo.

La cultura de una organización va a cambiar cuando todos los empleados dominen el lenguaje común de la calidad y entiendan su compromiso personal en la promoción del mejoramiento de la calidad. La implantación consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica con el fin de dirigir el cambio por la vía correcta, para lo cual Crosby propone 14 pasos:

1. **Compromiso de la dirección.** La alta dirección debe elaborar una política de calidad; el tema principal de discusión en sus reuniones debe ser la calidad. Por otra parte, es conveniente efectuar pláticas periódicas sobre este tema con todo el personal, además de realizar todas las acciones que reflejen un compromiso real con el mejoramiento de la calidad. Es necesario emitir una política de calidad de la organización que defina el compromiso con la calidad, el que deberá tener prioridad sobre todas las áreas y ser definida en términos concretos.
2. **Equipo para el mejoramiento de la calidad.** Se integran grupos de personas cuyo propósito sea guiar el proceso de calidad y promover su evolución. El equipo tendrá un presidente y un coordinador; éste deberá ser en que tenga fácil comunicación con la alta gerencia para establecer la estrategia general por seguir. El equipo para el mejoramiento de la calidad debe tener una dirección clara, un líder firme y establecer políticas sobre lo que se debe hacer, así como el tiempo para lograrlo. El equipo de mejora representa una de las partes clave del proceso, ya que su propósito es guiar el proceso, promover su evolución y brindar coordinación y apoyo. Un equipo de mejora deberá integrarse con representantes de todas las áreas y sus miembros deben de asegurar la calidad de tal manera, que no sea necesario verificarla cada momento; todos los participantes deben poseer el mismo nivel de conocimientos y preparación respecto al proceso para el mejoramiento de la calidad.

3. **Medición.** El personal debe conocer su trabajo y el método para evaluarlo, pues así todos sabrán cómo y hacia dónde se dirigen. Por medio de la medición, los requisitos de cada función se consolidan y definen específicamente. Las mediciones claras son un medio para determinar qué tan bien se realiza el trabajo. Crosby considera que el trabajo es un proceso que comprende insumo, proceso y producto, y propone que cada uno de estos elementos sean medidos.
4. **El costo de la calidad.** Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades y utilizarlo como medida del mejoramiento de calidad (cuarto principio absoluto de calidad) Los costos de calidad deben implantarse como un proceso gradual y determinarse e incorporarse al proceso normal de administración para que se conviertan en un estímulo positivo en el proceso de mejoramiento de la calidad.
5. **Crear conciencia sobre la calidad.** Se debe concientizar al personal por medio de información, acerca de lo que cuesta hacer las cosas mal y los resultados que se obtienen con "cero defectos". Las personas deben conocer las acciones que realiza la dirección con respecto a la calidad, para comprobar el compromiso que tiene la misma con el proceso de calidad.
6. **Acción correctivo.** Se refiere a establecer un sistema de corrección, basado en información relevante de los problemas y el análisis detallado de las causas que los originan, para eliminarlos.
7. **Planear el día "cero defectos".** Elaborar un plan o programa para efectuar una convivencia social de la empresa, en la que participen oradores que representen a los clientes, el sindicato, las comunidades, los empleados y todos aquellos que estén interesados en la calidad y en los resultados, para establecer el día a partir del cual se trabajará con cero defectos".

8. **Educación del personal.** Después de que los directivos comprendan los cuatro principios absolutos, se deberá educar al personal con el fin de concientizarlo para que sea menos tolerante a los defectos y errores, lo que dará como resultado la calidad deseada. Crosby propone un sistema completo de educación de calidad que proporcione una capacitación estándar, este sistema comprende 30 horas de clase, además de tareas para realizar en el lugar de trabajo. Cada sesión consiste en la proyección de un vídeo que explica el concepto o el tema, unas prácticas que permiten que el participante aplique el tema y por último se realiza un debate con el fin de individualizar el tema relacionándolo con la empresa. Esto requiere una inversión de tiempo y dinero por parte de la organización interesada en mejorar la calidad, que se traduce en grandes progresos.

9. **Día "cero defectos".** En esta fecha se lleva a cabo lo planeado por la organización, ninguna actividad tendrá defectos, la dirección firmará sus intenciones acerca de la calidad frente a sus empleados, clientes, proveedores y autoridades. El día "cero defectos" se celebra con el fin de que la dirección se presente y haga un compromiso formal ante todos, de tal manera que sea obligatorio el cumplimiento del "cero defectos".

10. **Fijar metas.** Esta etapa se realiza después de determinar y obtener mediciones, su finalidad es fijar nuevas metas u objetivos que se definen por los equipos de calidad y que se encaminan hacia "cero defectos". Las metas deberán de ser en lo posible escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que se encuentre a la vista de todos; su objetivo final es, por supuesto, "cero defectos".

11. **Eliminar las causas de error.** Se solicita al personal que señale los problemas existentes dentro de sus actividades o relación laboral, para de esta manera resolver las causas de error, de tal manera que se establezcan medidas correctivas.

12. **Conocimiento.** Es muy importante organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como "modelos de calidad" o que hacen bien las cosas sin necesidad de presión. La elección de estas personas estará a cargo de los propios empleados. El reconocimiento a los empleados tiene múltiples ventajas, ya que se motiva al personal eficiente y valioso, además de que se proporciona una descripción clara de los resultados de la calidad.

13. **Consejos de calidad.** Consiste en reunir a todos los profesionales de la calidad, con objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas, para que se estimule entre ellos y los empleados la certeza de alcanzar "cero defectos". Todos los profesionales de calidad se reúnen y aprenden unos de otros, con base en los avances y resultados.

14. **Repetir todo el proceso.** En el momento en que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e inicie innovaciones para obtener aún mayores mejoras. Es aconsejable que después de dos años de actividad el equipo de mejoramiento de calidad transfiera todas sus responsabilidades a un equipo nuevo. La finalidad es que se desarrollen nuevas formas de hacer las cosas y se propongan mejoras sustanciales. A medida que el mejoramiento de calidad se vuelve una forma perdurable de vida que se convierte en parte de la cultura de la empresa, el proceso adquiere mayor rapidez y permanencia.

El sistema Crosby inicia como todo esfuerzo debe iniciar, con el involucramiento de la alta dirección y la formación de un comité de calidad, posteriormente se centra en lograr un ambiente en el que todos participen corrigiendo fallas para lograr "cero defectos", bajo la idea común de que esto se logrará con prevención.

Como se explicó anteriormente, los resultados se miden mediante los costos de calidad.

Filosofía Crosby

La filosofía Crosby integra una serie de formas de pensar y actuar; algunos de sus postulados más importantes son:

- La clave de tomar riesgos consiste en tomarse el tiempo necesario para fijar los requisitos y determinar con claridad todo aquello que se sabe sobre la calidad.
- "Cero defectos" es hacer lo planeado en el momento acordado: requisitos claros, capacitación, actitud positiva y planeación.
- "Cero defectos" es hacer las cosas bien desde la primera vez.
- "Cero defectos" es resultado de pensar en todo lo que se necesita.
- Las actitudes sólo cambian cuando se cambia la cultura o el entorno laboral de una empresa, no antes.
- Las buenas ideas basadas en conceptos firmes encuentran muchas dificultades para que las entiendan las personas que se ganan la vida haciendo las cosas al revés.
- Cambiar el proceso nacional nos va a tomar tiempo, pero exigir el cambio es la mejor forma de iniciarlo.
- Lo que ha hecho que los japoneses tengan buenos resultados en calidad ha sido la dedicación que en ello han puesto sus altos directivos.

- Si se pretende administrar una organización como es debido, todos los miembros de ésta deben comprender su propósito. Cada empleado debe conocer el organigrama de su organización y comprender el papel que desempeña en el contexto general de las operaciones.
- La mayoría de los trabajadores padecen de frustración e insatisfacciones, debido a que consideran a las tareas específicas que desempeñan carentes de importancia y significado.
- El propósito de una empresa consiste en ayudar a su personal a vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo, un ingreso decente y la oportunidad de hacer aportaciones a la sociedad.
- El proceso de mejoramiento de la calidad es progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz en un solo brinco.
- La integridad y la medición son las piedras angulares de la ciencia, y de ellas trata precisamente el proceso de mejoramiento de la calidad.
- No se fracasa al poner en marcha el mejoramiento de la calidad. Nadie empeora por ello y no hay quien no mejore.
- Una de las partes fundamentales del proceso de mejoramiento de calidad es el establecimiento de requisitos muy claros entre el proveedor y el comprador.
- Las leyes y la disciplina ayudan, pero la integridad y un trato justo son la clave.

2.5 LOS COSTOS TOTALES DE CALIDAD

Uno de los aspectos más relevantes de la cultura de calidad es la definición de los costos totales de calidad, que en los sistemas contables tradicionales no son calculados. Los costos totales de calidad incluyen dos rubros principales: costos de no calidad y costos de calidad. Se entiende por *costos de no calidad* todos aquellos costos resultantes de hacer las cosas mal: reprocesos, retrabajos, mermas, mala imagen, pérdida de clientes, pérdida de materiales, rechazos, productos defectuosos, etc.; los *costos de calidad* son aquellos que provienen de la utilización de métodos y procesos para lograr la calidad y evitar la no calidad. Establecer un sistema de costos de no calidad no es fácil, ya que éstos permanecen ocultos aunque normalmente representan entre 30 y 40 % de los costos de una empresa, por tal motivo también se les llama *costos ocultos*. Para implantar un sistema de costos totales de calidad se requieren las siguientes etapas:

1. Formalizar el sistema por la alta dirección.
2. Integrar el equipo de trabajo.
3. Capacitar a los involucrados.
4. Determinar el programa de actividades.
5. Establecer el objetivo y definir los conceptos del sistema de costos de calidad propio de la empresa.
6. Identificar y seleccionar los costos que se incluirán en el sistema de costos de calidad. Definir todos y cada uno de los conceptos de los costos incluidos en el sistema de costos de calidad: capacitación de proveedores, mantenimiento preventivo, estudios de mercado, acción de manuales, inspección de materiales, del producto, del servicio y/o del proceso, desperdicio de la materia prima principal, desperdicio de otros materiales de producción, inventarios, tiempos improductivos, mantenimiento correctivo, cartera, falta de suministro de energía eléctrica, huelgas y tiempo extra.

7. Identificar los datos aportados por los sistemas de información de la organización.
8. Determinar las erogaciones que integran el total de cada costo.

El primer paso para implantar un programa de costos totales de calidad es conseguir el apoyo de la gerencia mediante la sensibilización de ésta acerca de la importancia y alcance de los aspectos anteriores. Una vez que se ha obtenido autorización, será necesario diseñar un programa piloto y capacitar a todos los involucrados en los conceptos de costos de calidad. De hecho, uno de los medios más eficaces para lograr el apoyo de la gerencia en la creación de una cultura de calidad, es precisamente demostrar los altos costos que implica el trabajar con no calidad y el ahorro e inversión que se derivan de los costos de calidad.

Costos de calidad

Son aquellos que resultan de la aplicación de procesos y métodos para lograr la calidad y evitar los costos de no calidad, y se clasifican en:

- *Costos de prevención*

Los costos de prevención pueden considerarse como los más difíciles de calcular, ya que los elementos que los integran pueden en algunos casos pertenecer a varias categorías o sólo actuar temporalmente en actividades específicas de prevención.

- *Costos de evaluación*

Estos costos se relacionan directamente con las valoraciones, inspecciones y pruebas que se realizan dentro de la organización para mejorar la calidad, así como con el procesamiento de datos y la información recolectada. Incluyen, entre otras, pruebas de aceptación, inspección y prueba (incluyendo recepción de

materiales), inspección durante el proceso, preparación para inspecciones y pruebas, materiales para inspecciones y pruebas, auditorías de calidad del producto, revisión de datos de pruebas e inspecciones, pruebas de desempeño e instalaciones del cliente (pruebas de campo), pruebas internas y liberación del producto terminado, informes de pruebas, inspección y procesamiento de datos.

- Costos de no calidad

Estos se clasifican en:

- Costos por defectos internos.

Se refiere a costos de organización resultantes de no lograr la calidad establecida antes de entregar el producto al cliente. La mayor parte de las veces son causados por errores dentro del proceso ya sea por fallas de operarios en máquinas, mala calidad de herramientas o falta de especificaciones precisas. Los costos más representativos por defectos internos son: desperdicios, reelaboración y reparación, localización y análisis de fallas y defectos, pruebas, modificaciones, permisos y concesiones sobre el diseño, degradación, reproceso y retrabajo.

- Costos por defectos externos.

Pueden darse como los costos erogados fuera de la empresa por los distribuidores o centros de servicio con cargo a la compañía; se originan por no cumplir con las especificaciones de calidad del producto. Cabe mencionar que estos costos pueden registrarse durante la transferencia del producto al cliente o en el periodo de garantía. Los principales costos de esta índole son: rechazos, administración de las reclamaciones, garantía de servicio al producto o al usuario, Manejo y contabilidad de los productos rechazados o retirados del mercado para su reparación, compostura del material devuelto, reposición de acuerdo con la garantía del producto.

El cálculo de los costos de calidad es una de las herramientas de mayor utilidad para mejorar la calidad de los productos y servicios de las empresas, ya que su conocimiento permite no sólo tomar decisiones para eliminarlos, o justificar las inversiones para el mejoramiento de la calidad, sino que también facilita el control y vigilancia de los esfuerzos realizados, además de que al expresarse en términos monetarios atraen a más clientes.

2.6 CÍRCULOS DE CALIDAD Y EQUIPOS DE MEJORA CONTÍNUA

Tienen su origen en la administración japonesa y son uno de los medios más efectivos para lograr una cultura de calidad. Todos los enfoques de la calidad total requieren de la creación de estructuras que fomenten la calidad; entre éstas destacan los círculos de calidad y los equipos de mejora. Sin embargo, la mayoría de los círculos de calidad que se han establecido en las empresas occidentales durante los últimos 20 años se han visto condenados al fracaso, debido a la carencia de una filosofía de calidad de las organizaciones y a la falta de la retroalimentación confiable y rigurosa que proporciona el método estadístico.

Los círculos de calidad son grupos pequeños de trabajadores generalmente operarios o empleados administrativos, de una misma área, departamento o sección, que se reúnen voluntariamente para identificar y analizar problemas de trabajo con el fin de mejorar la calidad del proceso, actividad o función. Las actividades son realizadas en forma voluntaria y pueden presidirse o coordinarse con el jefe inmediato.

Las principales características de los círculos de calidad son:

- Se integran por grupos pequeños de 3 a 10 personas.
- La participación es voluntaria.
- Los integrantes pertenecen a una misma área.

- Preferentemente se utilizan herramientas estadísticas para la identificación y solución de problemas.
- Su objetivo es la mejora continua en el trabajo.
- Todos los miembros participan equitativamente.
- Sus actividades son permanentes y forman parte de la cultura de calidad total.
- Todos los miembros comparten la filosofía y los valores de la calidad total.

Los círculos de calidad reportan ventajas tanto a nivel organizacional como individual, ya que por medio de éstos se fomenta la comunicación, la iniciativa y la autorrealización del personal, mediante la participación activa en la mejora del proceso, lo que obviamente incide en el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes. Por otra parte, los círculos de calidad promueven la mejora del proceso, la innovación tecnológica y la cultura de calidad con la reducción consecuente de costos. A diferencia de los círculos de calidad, los equipos de mejora se integran en niveles intermedios o gerenciales, por grupos de profesionistas o ejecutivos que están comprometidos con proyectos específicos para la mejora de calidad. Pueden formarse con personal de diferentes áreas y son temporales.

Es muy importante hacer notar que tanto los círculos de calidad como los equipos de mejora no son la solución a todos los problemas de calidad en una organización y que para que realmente funcionen deben ser el resultado del ejercicio y la práctica de una serie de valores y prácticas orientadas hacia la calidad.

2.7 REINGENIERÍA Y CALIDAD TOTAL

Uno de los enfoques más novedosos dentro de la administración es la reingeniería, que se define como "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, es decir, no

efectuar cambios superficiales. Se dice que la reingeniería debe ser espectacular, porque no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de efectuar cambios gigantescos. La reingeniería está orientada al proceso y se logra analizando el proceso total; es ambiciosa, ya que se considera que las mejoras pequeñas no son suficientes; termina con la tradición al rediseñar sus procesos, y se auxilia de la informática para romper con las reglas obsoletas y crear nuevos modelos de proceso.

El proceso es la esencia del negocio, es uno de los factores más importantes, ya que no sólo la mayor parte del trabajo se hace por medio de procesos, sino que gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las compañías y les otorgan una ventaja competitiva radica en los procesos. La metodología de la reingeniería se integra por las siguientes etapas:"

- * Determinación de las metas y de una nueva posición en el mercado.
- * Establecimiento de un nuevo ambiente empresarial.
- * Elaboración del diagrama del negocio actual.
- * Rediseño: propuesta de un diagrama como un modelo de organización.
- * Definición de la infraestructura.

Implantación y operación.

Las personas encargadas de la reingeniería son: el líder, el equipo de reingeniería, el comité directivo, el dueño del proceso y el experto de reingeniería. El líder nombra al responsable del proceso, quien reúne el equipo de reingeniería para rediseñar el proceso bajo los auspicios del comité directivo.

Existe la tendencia de considerar a la reingeniería como un esquema distinto o mucho más avanzado que la calidad total; sin embargo, la reingeniería es una herramienta o técnica que la apoya, ya que su finalidad es la mejora de procesos y, como ya se ha mencionado, la cultura de calidad requiere de una estructura que

la propicie. La reingeniería y la informática son un complemento indispensable para la mejora continua; de hecho, una de las condiciones básicas para la calidad radica en el mejoramiento de procesos mediante la tecnología informática. Basta revisar los 14 pasos de Deming para encontrar la gran afinidad que existe entre calidad total y reingeniería.

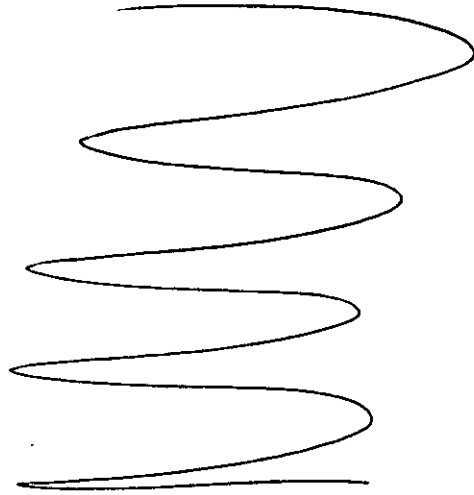
Los principios Deming y la reingeniería

- 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.**
Comprometer a la compañía en una estrategia a largo plazo para cambiar en forma continua, crear un punto único de énfasis corporativo, conseguir que todos los niveles de la organización apoyen la idea y se hagan responsables del mejoramiento, son funciones que se pueden lograr por medio de la reingeniería, ya que el punto de partida de la calidad del producto y servicio es el mejoramiento continuo del proceso.
- 2. Adoptar la filosofía.** La alta dirección debe comprometerse para promover el cambio; los directivos de mayor rango deben desempeñar un papel activo en el proceso de reingeniería.
- 3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva para lograr la calidad.**
Ubicar la calidad del producto en primer lugar, es una de las bases de la calidad total y ésta no puede lograrse si se revisan los errores sólo en las etapas iniciales de un proceso. La calidad total debe cimentarse en el producto como resultado de la mejora en el proceso.
- 4. Acabar con la práctica de contratar proveedores sobre la base del precio.**
Crear relaciones a largo plazo con los proveedores, es de la reingeniería que incluye el análisis de los procesos de los parte proveedores. Esto requiere una relación entre empresa y proveedor además de un conocimiento detallado de sus prácticas y productos.

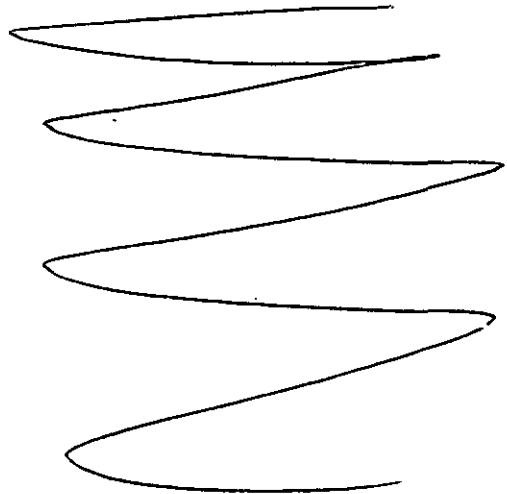
5. **Mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio.** Este principio, aplicado a la reingeniería, es el fundamento del concepto de la reingeniería dinámica de los negocios. Cuando la calidad aumenta por medio de la revisión y el proceso de reingeniería, los despilfarros se reducen, la duplicidad y los costos disminuyen.
6. **Instituir métodos modernos de capacitación.** Es importante trabajar con las personas afectadas y reentrenar a quienes cambiarán el proceso y se encargarán de su nueva implantación.
7. **Instituir el liderazgo.** El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas y a las máquinas para realizar mejor su trabajo. Como los operadores de los procesos y los proveedores cambian junto con los esfuerzos de reingeniería, es imperativo que los gerentes comprendan cada fase del nuevo proceso. Los métodos de reingeniería ayudan a documentar todos los procesos e ilustran las interacciones entre éstos y el resto de la empresa.
8. **Erradicar el miedo.** Al aplicar la reingeniería es importante que la gerencia manifieste con claridad su apoyo a los empleados, para crear un ambiente en donde las personas no teman presentar nuevas ideas y ensayar nuevos enfoques. El miedo al rechazo, al fracaso y al despido ha costado a muchas compañías su capacidad creativa; temores que deben superarse si la verdadera cultura de calidad se implanta.
9. **Derribar las barreras organizacionales.** Por medio de la reingeniería se promueve el trabajo en equipo con personal de distintos departamentos que laboran en conjunto para resolver problemas y mejorar la calidad. Los procesos de reingeniería cruzan líneas departamentales, ya que se sigue el flujo y la actividad de los procesos.
10. **Eliminar lemas, exhortaciones y metas.** Las ideas de "cero defectos" y de mejorar continuamente niveles de calidad se utilizan como objetivos de reingeniería y deben considerarse dentro del diseño de los nuevos procesos de trabajo.
11. **Reemplazo de la administración por cifras por el mejoramiento constante.** La elaboración de un alto volumen de productos con un elevado índice de error

es muy costosa. La reingeniería se concentra en un conjunto equilibrado de objetivos de producción que enfatizan la calidad y consideran el volumen como un interés secundario.

12. **Fomentar el orgullo por el trabajo.** Por medio del mejoramiento del proceso se concede a todo el personal la posibilidad de sentirse orgulloso de su trabajo. Esto requiere cambiar el énfasis en los números por el énfasis en la calidad. Casi todo el mundo quiere hacer un buen trabajo, esta motivación surge de la necesidad básica de los seres humanos de pertenecer a un grupo y sentirse importante.
13. **Estimular la educación y la automejora para todos.** Este principio se encuentra fuera del alcance de la reingeniería, pero tiene aplicaciones en ésta, ya que la reingeniería provee los medios para implantar el mejoramiento de las capacidades individuales.
14. **Actuar para lograr la transformación.** La reingeniería tiene como finalidad conseguir que cada persona de la organización trabaje para lograr la transformación y convertir este postulado en una meta común. El tipo de transformación que es posible por medio del paradigma cambiante de la reingeniería requiere el compromiso de todos.



CAPITULO 3
HISTORIA DEL SEGURO



3.1 HISTORIA DEL SEGURO EN EL MUNDO

El seguro es un instrumento de previsión que responde a una necesidad de la sociedad para amortiguar o compensar las consecuencias económicas de acontecimientos dañosos. Dado el carácter masivo que reviste la industria aseguradora, se ha convertido en una función de interés público.

La Historia del Seguro se puede dividir en tres grandes etapas para una mayor comprensión.

- A) Antigüedad y edad media hasta el siglo XIV
- B) Del siglo XIV al XVII
- C) Del siglo XVII hasta nuestros días.

1º ETAPA Antigüedad y edad media hasta el siglo XIV

Durante este tiempo aparecen los primeros sistemas de ayuda mutua.

En esta época tenemos a diferentes civilizaciones que tuvieron aportaciones importantes.

Entre estas se encuentran las siguientes:

1.- BABILONIA: "Código de Ammurabi"

Por medio de este, si en alguna de la caravana uno de los integrantes perdía algo, los demás pagarían proporcionalmente la pérdida. Lo mismo sucedía con las pérdidas que pudiesen ocurrir en alguna ciudad.

2.- INDIA: "Código de Manu" (S. XII AC)

Regulaba básicamente la navegación, pero en cuanto al seguro no se encuentran vestigios de su regulación.

3.- EGIPTO

Se maneja la idea de ayuda mutua entre los socios de una institución, para ayudar en los ritos funerarios del socio que falleciera.

4.- GRECIA: "Ley Rhodia de Jactu"

Regulaba el sector marítimo. Una pérdida se repartía entre todos los propietarios de la mercancía transportada en el barco. Constituye la base del derecho mercantil marítimo. Los Griegos tenían una asociación llamada "Erandi" por la que daban asistencia a necesitados a través de un fondo común constituido por todos los agremiados.

5.- ROMA.

Existía una asociación de militares que aportaban una cuota con la que tenían derecho a una indemnización para gastos de viaje por cambio de guarnición en caso de retiro o muerte.

Los artesanos formaban el "Collegia Tenuiorum, Collegia Funeraticia" con el que los participantes gozaban de gastos por muerte, seguridad constituida por un fondo formado por el estado y por los beneficios y herencias dejadas por socios muertos.

También existía el "Préstamo de Gruesa" por el que un propietario o armador de una nave tomaba como préstamo una suma igual al valor de la mercancía transportada; en caso de feliz arribo el prestatario reembolsaría el capital mas un interés hasta del 15% del capital; en caso contrario, el prestatario no debía nada.

EDAD MEDIA

Existían ayudas mutuas como:

"Las Gildes", proporcionaban ayuda mutua de carácter religioso.

Los Monasterios, daban socorro y caridad a huérfanos, viudas y desempleados por medio de limosnas.

Juras, daban protección por medio de rentas y pensiones que daban los reyes por gracia o merced.

Tontinas, de origen italiano; consistían en sumas fijas de dinero cuyo total se dividía entre el número de supervivientes a una fecha dada.

2º ETAPA: DEL SIGLO IV AL XVII

Aparecen las primeras instituciones de seguros en los ramos marítimo, vida e incendio.

El primer contrato de seguro conocido, relativo al seguro data de 1347, suscrito en Génova, amparaba tanto los accidentes de transporte como la tardanza en la llegada a su destino.

Las primeras pólizas de seguro de vida se expidieron en Londres, en The Royal Exchange por comisionistas que distribuían el riesgo entre grupos de comerciantes que se reunían, siendo emitida la primera póliza de este ramo en 1583.

Con el incendio de Londres en 1666 el seguro de daños toma fuerza.

En 1677 en Hamburgo, se funda la primera caja general pública de incendios, formada por varios propietarios que reunían cierta cantidad para socorrerse entre ellos en caso de incendio.

Surge la compañía de seguros contra incendio en 1681 en Londres llamada "Fire office"

En 1686 surge Lloyd's de Londres como la más poderosa empresa aseguradora

En cuanto a la regulación jurídica del seguro, esta inicia con las ordenanzas de Barcelona, y posteriormente las de Burgos, Sevilla y Bilbao (éstas últimas son de vital importancia, ya que en México quedaron vigentes desde la consumación de la independencia hasta 1884 en que se expidió el segundo código de comercio).

3° ETAPA: SIGLO XVII hasta nuestros días

Aparición de las primeras empresas de seguro sobre bases más técnicas, basadas en la ley de los grandes números y de las probabilidades.

La aparición de estas empresas se debió principalmente al gran florecimiento de la industria en esa época, los grandes descubrimientos, y por la regulación jurídica a través del control administrativo.

Las bases técnicas del seguro surgen desde 1654 con el cálculo de probabilidades y la ley de los grandes números iniciado por Demere. En

1693, en Londres, se presentó un estudio sobre mortalidad humana, y así una serie de estudios que beneficiaron a la empresa del seguro.

Todas estas aportaciones ayudaron al surgimiento de las empresas aseguradoras con estas bases.

En 1699 surge la primera Compañía de Seguros sobre la vida "Society of Assurances of Windows and orphans"

3.2 HISTORIA DEL SEGURO EN MEXICO.

Como hemos visto, durante la colonia las ordenanzas de Bilbao rigieron en materia comercial hasta 1884, que se expidió el segundo Código de Comercio.

En 1892 aparece la ley sobre compañías de seguros que establece una serie de condiciones para las instituciones de seguros. Por 1910 se expide la ley relativa a la Organización de las Compañías de seguros sobre la vida.

Ambas leyes regulan la intervención del estado en el control de las compañías de seguros para proteger al asegurado y al patrimonio nacional, y normalizar su funcionamiento.

Así mismo, fija las normas de constitución de reservas matemáticas de primas, así como las relativas al asegurado. En 1926 se publicó la ley general de sociedades de seguros, la cual amplió el campo de las instituciones de seguros a más de un tipo de seguros.

En 1935 el Gobierno de México declara la mexicanización del seguro mediante 2 leyes, las cuales representan al progreso de la materia en nuestro país; estas leyes son la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley sobre el Contrato de Seguro. Mediante estas leyes se declara el retiro de las compañías extranjeras del país por afectar, en muchos sentidos, a las naciones.

Estas compañías se retiraron, y así, los agentes mexicanos de dichas empresas se reunieron para formar las empresas mexicanas.

A partir de esa fecha a la actual, el Gobierno Mexicano cuenta con varias Instituciones de Seguros, entre las que destacan:

- 1) Grupo Nacional Provincial.
- 2) Comercial América.
- 3) Inbursa.
- 4) ABA Seguros.
- 5) Seguros Monterrey.

Las mencionadas son las más importantes y creo conveniente mencionar que con el Tratado de Libre Comercio están empezando a ingresar nuevas compañías aseguradoras al mercado, tratando de abarcar todos los ramos del seguro.

3.3 EL SEGURO:

DEFINICION

Es la cobertura recíproca y colectiva por parte de muchas economías: igualmente amenazadas por peligros comunes, eventuales y tasables en dinero (A. Manes - Teoría del seguro).

Esta definición es muy genérica, pero aún así es interesante analizar un poco, así tenemos:

1. Habla de cobertura, o sea de la protección contra el siniestro.
2. Consigna explícitamente al reciprocidad entre asegurados y aseguradora.
3. Se refiere a un conjunto de colectividad como elemento indispensable para la repartición y cálculo de la pérdida probable.
4. Con la inclusión de eventualidad se pretende puntualizar que la pérdida, de ocurrir, deberá ser de naturaleza accidental y no intencional.
5. Al contener el concepto de valor monetario conduce a que el daño deberá afectar al patrimonio de quien tenga un interés sobre el bien y que este sea cuantificable monetariamente.
6. No es especulativo, sino que es de carácter indemnizatorio. Legalmente, el seguro es un contrato que consiste en que una de las partes (asegurador) se obliga mediante un cierto precio (prima) a indemnizar a la otra (asegurado) por la pérdida o daño previsto en el contrato que pueda sobrevivir al ocurrir un siniestro.

Partiendo del punto de vista funcional, el seguro es un dispositivo social mediante el cual los riesgos inciertos de los individuos pueden combinarse en grupos para convertirse así en algo más certero, y en el que pequeñas contribuciones periódicas de los individuos proporcionan fondos de los cuales se echará mano para retribuir a aquellos que hayan sufrido pérdidas.

Es la aplicación de la ley estadística de las cifras elevadas al problema económico del riesgo.

En general, la actividad aseguradora se divide en dos grandes campos como anteriormente se ha mencionado.

- a) Seguros públicos o sociales.
- b) Seguros privados.

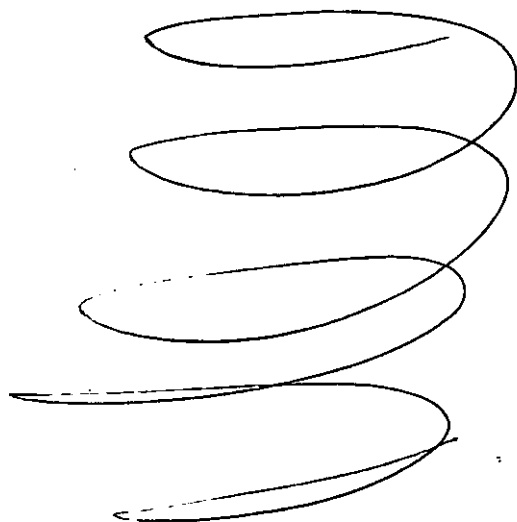
3.4 MARCO LEGAL DEL SEGURO EN MEXICO

Derivado de la actividad tan importante del seguro en nuestro país se ha logrado regular su actividad de manera que se encuentra contenido en las siguientes leyes:

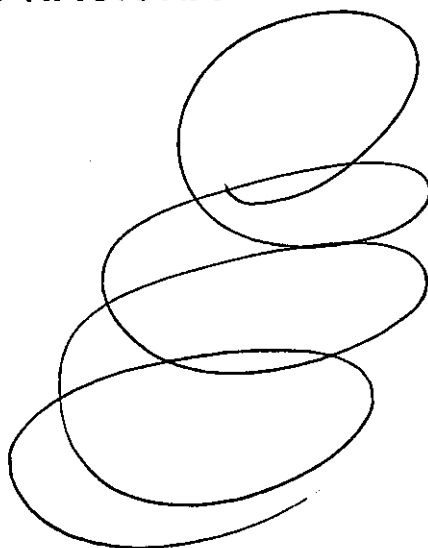
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Reglamento de agentes de seguros.
- Ley sobre el contrato de seguro.
- Código de Comercio.
- Ley de Navegación y Comercio Marítimo.
- Código Civil.
- Ley de vías generales de comunicación.
- Reglamento de seguro de grupo.
- Reglamento del seguro obligatorio del viajero.
- Ley Federal de Impuestos sobre primas percibidas.
- Ley del impuesto sobre seguros.
- Ley Federal del Trabajo.
- Reglamento de la Ley del Seguro agrícola, integral y ganadero
- Reglamento de Documentos y redescuentos.

Cabe mencionar que actualmente el órgano regulador de la actuación de las compañías de seguros es la CONDUSEF.

Como hemos visto en los puntos anteriores el seguro existe desde la antigüedad y perdura hasta nuestros días y pese a las modificaciones contractuales que éste ha tenido permanece su esencia que es el ser un medio previsor ante contingencias derivadas de un siniestro.



CAPITULO 4
GRUPO NACIONAL PROVINCIAL



4.1 NUESTRA HISTORIA

En el mes de noviembre de 1901 se crea "La Nacional Compañía de Seguros", años más tarde en 1976 se crea la empresa "La Provincial"

Para el año de 1994, se realiza las instalaciones de Plaza GNP, se hicieron acreedoras del premio en la 3ra. Bienal de Arquitectura. Como un símbolo más de la seriedad y profesionalismo de la empresa.

En 1996 se funda la AFORE Profuturo GNP

EN 1997 SE FUNDA Porvenir GNP

En 1998 se funda Médica Integral

A) MISION

GNP tiene como propósito fundamental, satisfacer las necesidades de protección previsión financiera, y servicios de Salud de la Sociedad Mexicana.

B) VALORES

- En el valor superior para los clientes.**
- En la rentabilidad ante los accionistas.**
- En el desarrollo integral de sus colaboradores.**
- Nuestra responsabilidad para con el desarrollo de la Industria Aseguradora y con ello del país.**

Todo dentro de un ambiente de ética, lealtad e integridad

C) VISION

Grupo Nacional Provincial se ve en el futuro, como la institución más rentable y eficiente del país en seguros, pensiones y servicios de salud.

D) MISTICA

El Quijote Representa para Grupo Nacional Provincial la búsqueda incesante de ideales, mismos que convertimos en metas para posteriormente llamarlos logros.

E) NUESTRO HIMNO

Para G.N.P. el "Sueño Imposible" representa:

La forma de alcanzar un ideal por difícil que parezca.

La certeza que nuestra fortaleza está en la Fe, la Valentía y el Coraje que imprimamos a cada uno de nuestros actos.

Los valores: pureza y verdad que nos llevarán a tener una actitud positiva en la vida.

La constancia para llegar y lograr cada una de las metas que nos proponemos.

La contribución personal que cada quien aporte para mejorar el mundo como un elemento fundamental para la culminación exitosa de nuestros proyectos.

¿ CÓMO VIVIMOS LA MISTICA?

GNP es una empresa de Gente Joven, porque juventud es sinónimo de sueños e ideales.

La relación podría denominarse informal ya que nos hablamos de "Tú" a todos los niveles (conservando el respeto y sólo internamente).

Dentro de GNP no se anteponen títulos nobiliarios lo que también facilita la relación.

Se fomenta la convivencia extralaboral PROGRAMA DE ACTITUD

F) OBJETIVO

Implantar comportamientos en los colaboradores de GNP que apoyen y contribuyan a la imagen de la empresa.

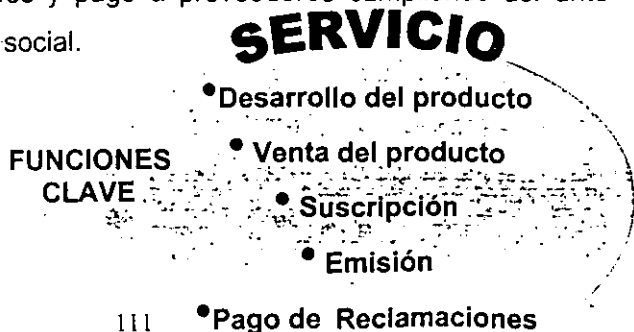
- **Etiqueta Telefónica**
- **Puntualidad en citas y compromisos**
- **Imagen de Lugar de Trabajo**
- **Imagen personal**
- **Conoce a tu empresa**

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Para Grupo Nacional Provincial es importante brindar un buen servicio de acorde a las necesidades de protección de sus clientes por lo que ha integrado una serie de funciones clave para lograr el éxito y posicionarse como una de las mejores compañías de seguros.

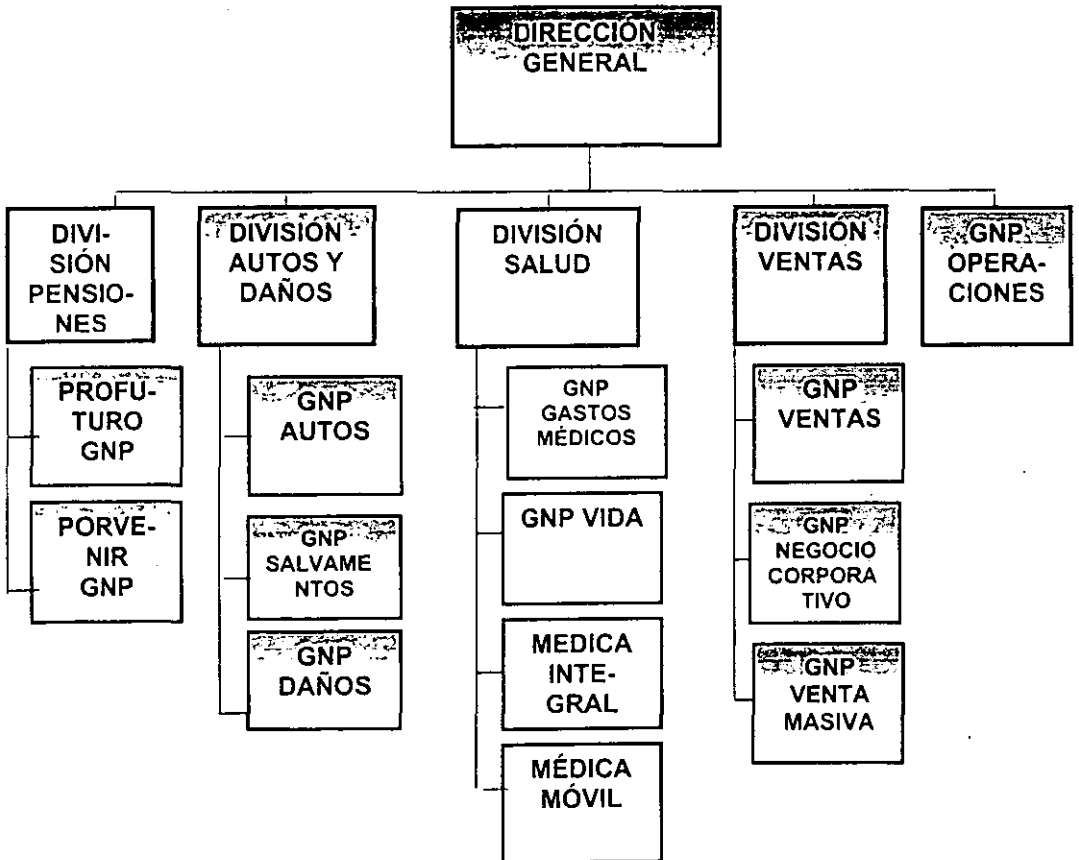
A continuación se detalla cada una de estas funciones claves:

- **Desarrollo del producto:** Consta de crear productos exitosos, donde el éxito dependerá de la satisfacción de las necesidades del mercado meta. El o los productos a desarrollar serán en todo momento productos vanguardistas consiguiendo en todo momento posicionarse en el mercado asegurador.
- **Venta del producto:** Identificar los canales adecuados y necesarios que permitan transmitir el mensaje que Grupo Nacional Provincial desea transmitir al mercado meta, así como garantizar una adecuada mercadotecnia corporativa que favorezca la venta del producto creando condiciones de la póliza claras y precisas con lo que garantiza que el público o cliente potencial identifique las diferencias de nuestros productos con la competencia. Al mismo tiempo desarrolla planes de capacitación de promotores de venta quienes son la cara de la compañía.
- **Suscripción:** desarrollar las estrategias necesarias que permitan evaluar el negocio a asegurar con el objeto de mantener una cartera sana reduciendo así el riesgo de tener pérdidas significativas y de esta manera brindar un producto más competitivo.
- **Emisión:** registrar en sistemas internos los nuevos negocios a la brevedad posible con lo cual se garantiza la entrega de pólizas de forma oportuna a nuestros asegurados.
- **Pago de reclamaciones:** Distinguirnos como la compañía más justa en cuanto a indemnizaciones y pago a proveedores cumpliendo así ante nuestra responsabilidad social.



4.2 ESTRUCTURA DE LA DIRECCION GENERAL

A continuación se presenta la gráfica de la estructura actual de Grupo Nacional Provincial, partiendo de la Dirección General de Grupo Bal, con el objeto de ampliar la visión corporativa de la estructura de la empresa:



Como podemos ver, Grupo Nacional Provincial forma parte de un grupo de empresa líderes cada una de ellas en el ramo en el que se encuentran inmersas, tal es el caso de Palacio de Hierro, por citar alguna de ellas.

La Dirección General de Grupo Nacional Provincial cuenta con un Comité de Dirección que permite asesora y validar las decisiones tomadas por la Dirección General.

Por otra parte la Dirección Ejecutiva de División Pensiones encargada de la administración de las pensiones e inversiones de los afiliados.

La Dirección Ejecutiva de Autos y Daños tiene como función primordial diseñar es las estrategias de operación que permitan obtener el mejor servicio al menor costo posible.

En la División de Salud, se logran conjugar todos los esfuerzos necesarios para la atención de vida y salud de nuestros asegurados.

Por la parte de la Dirección de Ventas centraliza las diferentes estrategias de venta del negocio y es la encargada de coordinar los esfuerzos de la fuerza productora a nivel nacional.

La Dirección de Operaciones es la encargada de otorgar el servicio al cliente, es decir es la cara de la compañía ante los asegurados,

Finanzas se centraliza la administración de los diferentes instrumentos financieros de la compañía

COMENTARIOS:

Como pudimos ver en el organigrama y validar en las funciones que desempeña cada uno de ellos, se encuentra una armonía entre su estructura y diseño que permite a cada Dirección Ejecutiva desempeñarse dentro de un solo contexto, lo que sin duda presenta una mayor transparencia en la actividad de la compañía.

FUERZA PRODUCTORA Y SU IMPORTANCIA

Grupo Nacional Provincial es la empresa distinguida por el trato amable a sus clientes externo e internos y con esto nos referimos básicamente al hecho de que es una empresa que no ha desplazado al personal o colaboradores por centros de operaciones dedicados a la venta del producto, como pueden ser instituciones del ramo y que hoy en día cuentan con una escasa plantilla de promotores de venta.

A continuación presentamos algunos datos que nos permiten visualizar la plantilla de recursos humanos dedicados a dicha actividad:

DATOS IMPORTANTES

- **Más de 4,200 Agentes** diversificados en el interior de la república mexicana.
ROL.- Canal de distribución del seguro, sobre todo en líneas personales.
- **200 Gerentes de Zona**
Encargados de la administración de los agentes de seguros o bien llamados promotores de venta.

ROL:_ También son responsables de reclutar, desarrollar y arraigar asesores profesionales en Líneas Personales, principalmente Vida Individual.

- **190 Despachos de Agentes Especiales y Principales firmas de Corredores** que prestan sus servicios ante nuestra institución y otras del ramo asegurador.

ROL:_ Son agentes que atienden grandes cuentas sobre todo en líneas empresariales y cuentan con estructura administrativa propia .

Corredores

ROL:_ Son despachos dedicados a la venta de seguros para grandes empresas o negocios, que cuentan con una estructura administrativa propia.

INFRAESTRUCTURA PARA LA ATENCION DE SINIESTROS

Grupo Nacional Provincial con la intención de hacer frente a su responsabilidad con los asegurados, ha desarrollado un estructura capaz de administrar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales de la compañía. Por ello presentamos a continuación la infraestructura de la Dirección de automóviles a nivel nacional sin antes definir lo que es un siniestro:

DEFINICION DE UN SINIESTRO

Daño, destrucción o pérdida que sufren las personas o la propiedad por causa de muerte, incendio, naufragio, etc., y que hacen entrar en acción la garantía del asegurador.

Dentro de este tema (INFRAESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE SINIESTROS), analizaremos los siguientes puntos:

- **¿Quiénes somos ?**
- **¿Con qué contamos ?**
- **¿Que hacer en caso de sufrir un accidente automovilístico?**

¿Quiénes Somos?

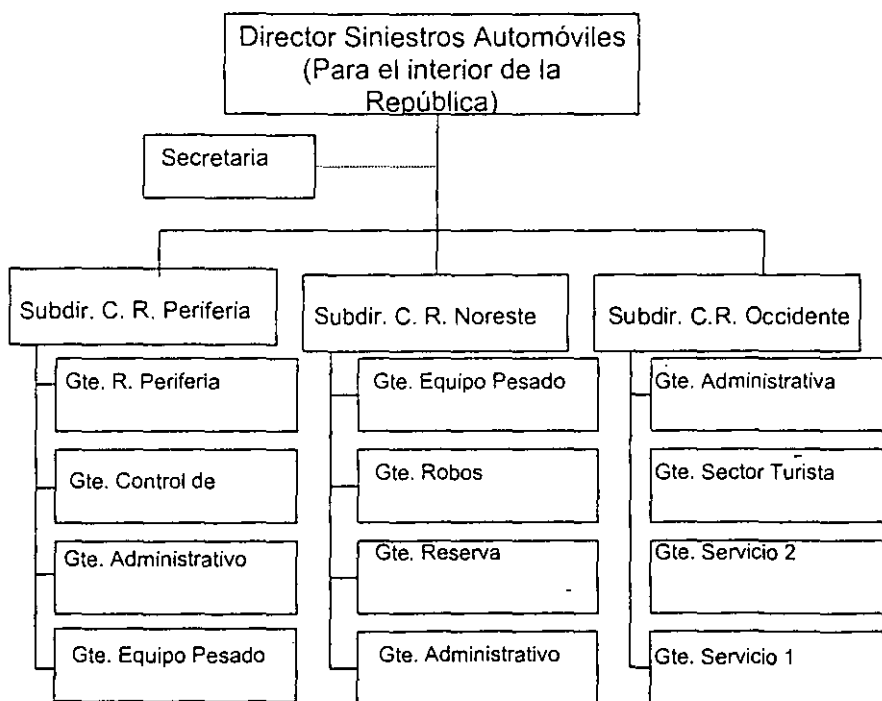
La Dirección Siniestros Automóviles tiene como misión fundamental la satisfacción de los clientes del ramo de automóviles, ante las necesidades derivadas de un siniestro.

Realiza sus funciones y actividades, distinguiéndose por el trato humano, de forma justa y oportuna, dentro de un marco de ética y honestidad.

La administración de las operaciones a nivel nacional, se lleva a cabo a través de una estructura dedicada al servicio y a la operación.

La Estructura Organizacional se compone de:

- Un Director, a cargo de la coordinación de :
- Subdirectores de Siniestros en los Centros Regionales de: Noreste y Noroeste, Occidente y Sureste
- 1 Subdirector de Asistencia Legal, encargado del entorno jurídico de la Dirección Siniestros Automóviles
- Subdirectores de área a cargo de la operación de la Zona Metropolitana.

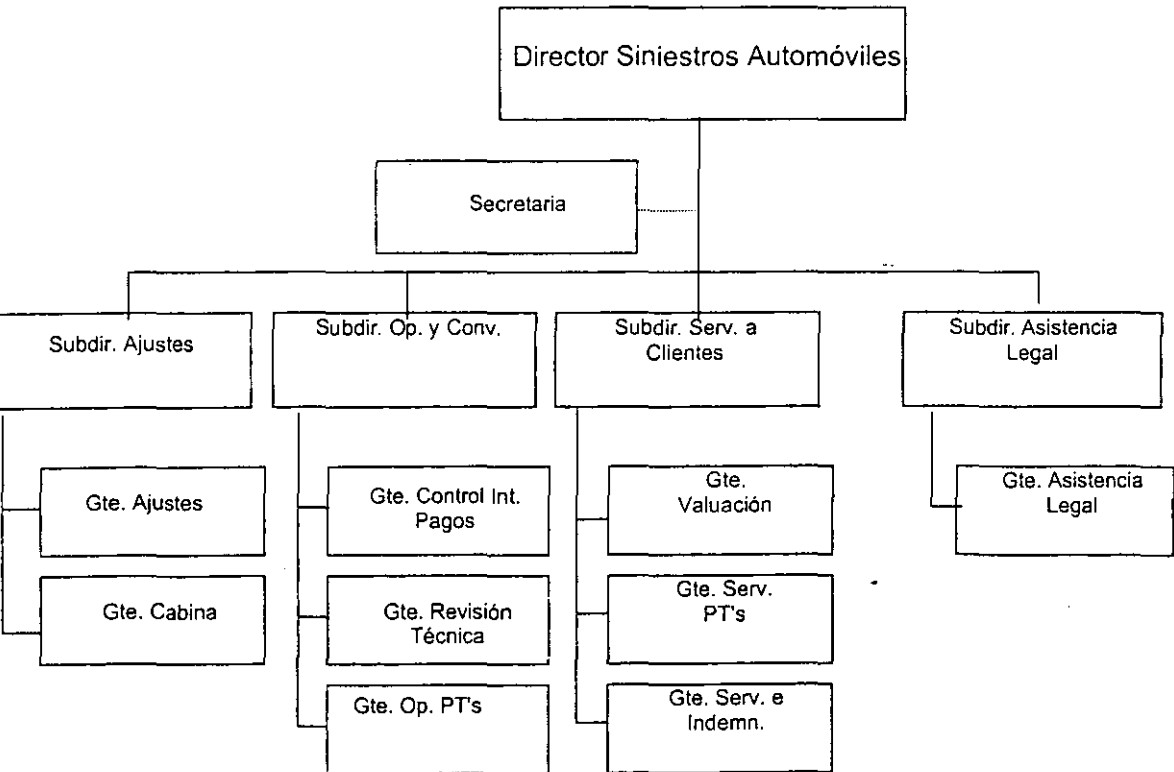


La Estructura Organizacional

Zona Metropolitana y Areas de Apoyo Nacional

Como comentamos anteriormente la operación de siniestros de automóviles se divide en dos; es decir el zona forane que incluye toda la República mexicana excepto el D.F y áreas conurbanas.

Por ello en la zona metropolitana se encuentra el mismo director a cargo y dependen de él 3 Subdirecciones y a continuación presentamos:



También dentro de esta estructura se encuentra clasificada de manera tal que por una parte la Subdirección de Servicio se encarga de proporcionar y otorgar la atención inicial del siniestro, es decir en el lugar donde éste ocurrió o el cliente lo solicite, destacando principalmente el envío de ajustador y los recursos necesarios como es ambulancia, grúa, abogado, patrullas etc.

Por otra parte la Subdirección de Servicio a Clientes otorga la atención en oficina donde se realiza la recepción de todo tipo de documentos para su indemnización a nuestros clientes.

La Subdirección de Operación y Convenios se encarga de la administración y pago a proveedores, es decir del control del porqué y el pago a los mismos, sin olvidar el establecer los convenios que con ellos se pueda establecer.

Y Asistencia Legal quien proporciona los servicios legales que se requieran durante los procesos en Iso que se vea involucrado nuestro asegurado.

¿Con qué contamos?

Recursos del Area de Siniestros de Automóviles :

La infraestructura del Area de Siniestros de Automóviles, se compone de: 5 Centros Regionales, de los cuales dependen 35 Oficinas Regionales (Supervisorías), 115 Oficinas Locales, y una Oficina especializada en la atención de autos turistas. En la Zona Metropolitana, contamos con oficinas de servicio, en las oficinas centrales de Grupo Nacional Provincial, además del Centro de Servicio a Clientes de Automóviles en Basalto 16, Coyoacán.

Recursos del Area de Siniestros de Automóviles :

Para la atención de los reportes de siniestros contamos con 6 cabinas, una ubicada en la Zona Metropolitana y una en cada Centro Regional, contando con Cabina bilingüe para siniestros turistas; operando las 24 hrs. los 365 días del año.

Recursos del Area de Siniestros de Automóviles :

- En la Zona Metropolitana, contamos con el Centro de Servicio a Clientes de Automóviles (CSCA), que proporciona servicio y asesoría personal a nuestros asegurados, así como servicio de valuación.
- Se cuenta además con el Módulo de Atención Telefónica (MAT), que brinda la asesoría e información necesaria a nuestros asegurados para la atención o seguimiento de sus siniestros.

Recursos del Area de Siniestros de Automóviles :

En el interior de la República, brindamos atención personalizada a todos nuestros clientes en nuestras Oficinas Regionales y locales, con imagen y servicio Institucional.

En zona metropolitana contamos con un sistema de localización en cartografía digital, a fin de localizar los siniestros y ajustadores dispuestos en la operación.

Este esquema buscará operar a través del GPS, en un futuro próximo.

En la Dirección de Siniestros Automóviles contamos con un equipo conformado por 945 personas, dispuestas a nivel nacional.

Para nuestra operación, utilizamos como medio de transporte para la atención de siniestros:

Motocicletas

Camionetas

Automóviles

Nuestra comunicación

Para la comunicación interna contamos con sistemas de radiofrecuencia VHF, UHF, Trunking, Nextel, telefonía celular, localización de ajustadores vía satelital y sistemas de radiolocalización.

Así mismo tenemos convenio a nivel nacional con:

- 488 Agencias
- 240 Talleres
- 686 Proveedores de servicios de grúa

Todos con experiencia y garantía en su trabajo, con la finalidad de ofrecerle al asegurado una gama opciones, en la reparación de su vehículo.

¿ QUE HACER EN CASO DE UN SINIESTRO?

Recomendaciones para los Asegurados: a continuación presentamos la información que consideramos importante el cliente deba conocer ante la eventualidad de un siniestro de automóvil y que sin duda es parte importante del servicio, ya que el contar con una guía que les permita y nos permita otorgar información veraz y oportuna ayudará en gran parte a servir mejor en calidad, forma y tiempo:

Procure guardar la calma.

- **Reporte el siniestro lo más pronto posible.**

En la Ciudad de México a los teléfonos: 52 27 38 88 y 56 89 69 00

En el interior de la república consulte el directorio de ajustadores.

- **Antes de reportar su siniestro, le sugerimos tener a la mano los siguientes datos:**
 - **Nombre de avenida o calle donde se encuentra (frente a algún número de ésta).**
 - **Esquina más cercana**
 - **Colonia**
 - **Delegación**
 - **Alguna otra referencia**

Con esta información podremos llegar más rápidamente a donde nos necesite.

- **Procure tener a la mano su número de póliza.**

- Si hay lesionados indíquelo a la persona que le tome su reporte en cabina, a fin de que se le envíe una ambulancia.
- Si su vehículo sufre daños que le impidan circular, agradeceremos así lo indique a la persona que le tome su reporte a fin de enviar una grúa desde ese momento.
- Procure evitar agravar los daños de su vehículo (Ej. no circular el vehículo si esta tirando aceite o agua, orillar el vehículo para evitar un nuevo accidente, etc.)
- No realice ningún arreglo o negociación con él o los involucrados en el siniestro.
- Solicite el apoyo de una patrulla si el o los vehículos involucrados se niegan a esperar en el lugar del accidente.
- Si alguno de los vehículos involucrados se da a la fuga, tome sus datos como son:
 - Placas de circulación
 - Marca del vehículo
 - Color
- Espere a su Ajustador y siga sus indicaciones, él es su aliado
- Al final de la atención, el Ajustador le orientará sobre los pasos a seguir para la indemnización y resolución del siniestro.

En Zona Metropolitana le entregará un instructivo con el detalle de los procesos que el cliente puede requerir

4.3 PROCESO GENERAL DE ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE SINIESTROS.

SINIESTRO DE DAÑOS POR ACCIDENTE

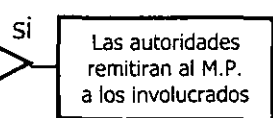
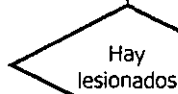
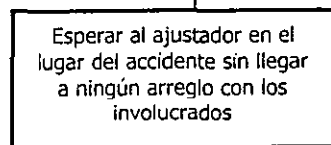
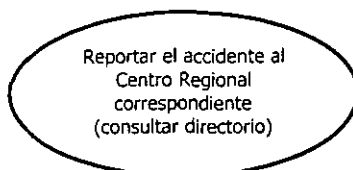
A continuación detallaremos la manera de realizar la operación de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de servicio a clientes mediante la presentación de flujogramas, iniciando con la recepción del reporte de accidente por parte de nuestro asegurado.

**Grupo Nacional
Provincial**

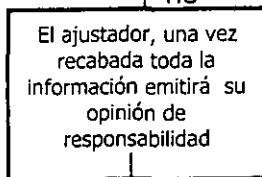
Cabina

Crucero

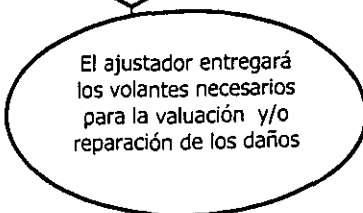
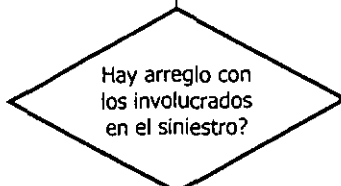
Cliente



NO



Si



Funciones:

Área de Cabina:

Recibe los reportes de siniestros vía telefónica y en vía ajustador al lugar del accidente.

Área de Ajustes:

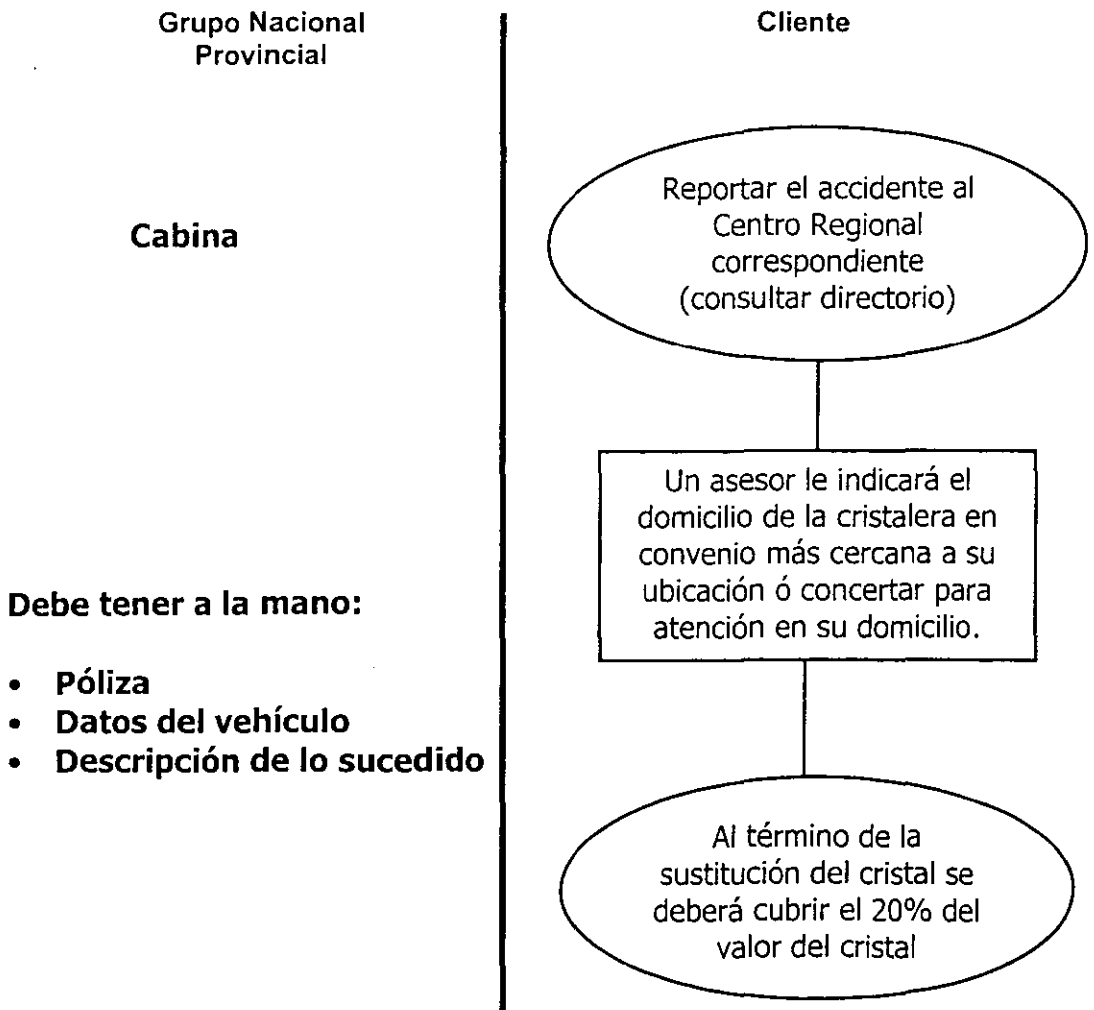
Realiza la atención de siniestros por colisión.

Supervisor de Ajustes:

Jefe inmediato de los ajustadores, su función es supervisar la atención que brinda el ajustador.

SINIESTRO DE DAÑOS POR ROTURA DE CRISTAL

Para la parte de rotura de cristales es un trámite mucho más sencillo y del cual se emanan acciones que son de menor complejidad en las que sólo intervienen las áreas de Cabina y el proveedor de la cristalera, es decir donde es canalizado el asegurado con el fin de llevar a cabo la sustitución o reposición del cristal



Como pudimos ver existe una serie de proveedores que se le dan a escoger al cliente de acuerdo a la ubicación donde él se encuentre con la finalidad de facilitarle en todo momento el acceder al más cercano sea de su domicilio particular o bien de la oficina y de no ser así se le puede realizar una visita al domicilio donde nos lo solicite.

SINIESTRO POR ROBO DEL VEHICULO ASEGURADO

Es sumamente importante que para la atención de siniestros por robo se le proporcione al asegurado la orientación necesaria e inmediata respecto a los trámites ante las autoridades, por ello Grupo Nacional Provincial recomienda a nuestros asegurados levantar el acta ante las autoridades sea por su propia decisión o bien asignandole personal especialista y profesional que le asistirá en todo momento ante los Ministerios Públicos o autoridad competente para tal efecto.

**Grupo Nacional
Provincial**

Asegurado

Cabina

Debe tener a la mano:

- **Datos del vehículo (tarjeta de circulación, carta factura, etc.)**
- **Dirección**
- **Póliza**
- **Datos del vehículo.**

Cliente

Levantar acta de robo en el M.P. Proporcionando datos completos del vehículo

Reportar el accidente al Centro Regional correspondiente (consultar directorio)

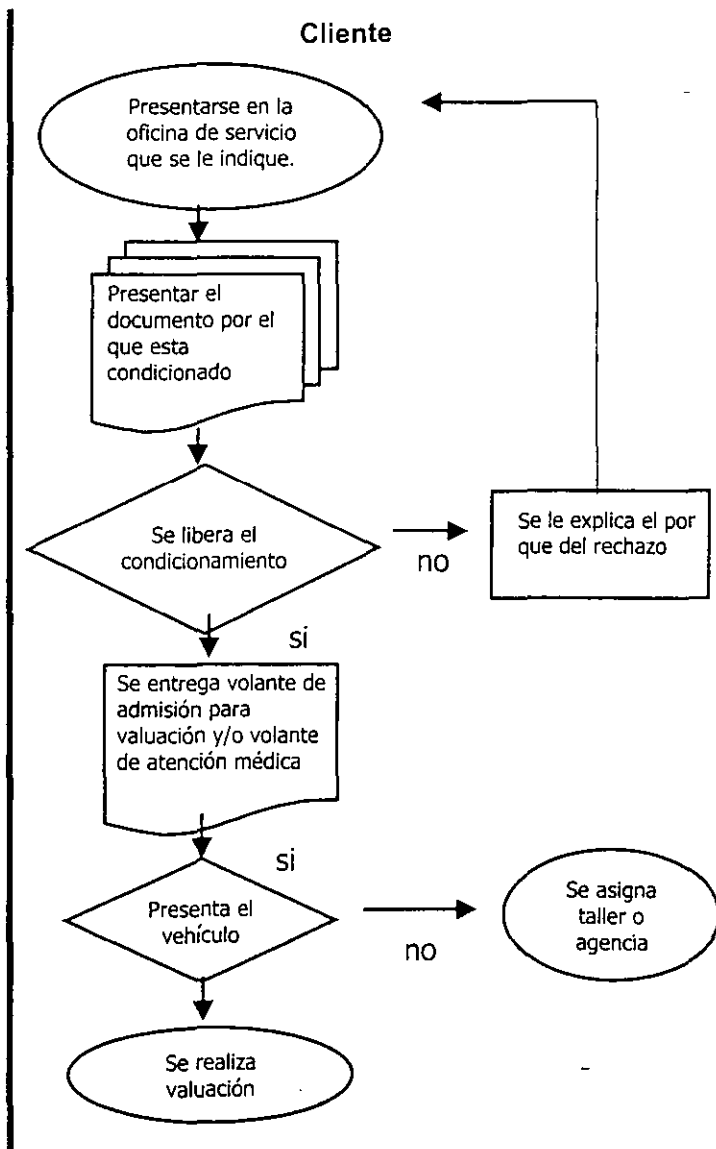
Un ajustador acude a la cita con el asegurado para indicarle el procedimiento a

Como pudimos constatar en el diagrama anterior es importante indicar a nuestro asegurado la papelería que debe tener a la man, ya que de ello dependera la agilidad de los trámites ante las autoridades. Y algo importante es que en cuanto más rapido se levante dicha acta más rapida será el amparo por cualquier ilícito que con el vehículo se llegue a realizar

SINIESTRO CONDICIONADO

Es aquí donde interviene el segundo proceso o bien llamémosle la participación de la Subdirección de Servicio a Clientes, es decir donde ya se brindó la atención en el lugar del siniestro o bien donde lo solicitó el asegurado.

Grupo Nacional
Provincial



Debe tener a la mano:

- Licencia
- Póliza
- Endoso
- Declaración
- Otros

TRAMITES DE REEMBOLSOS POR DIVERSOS CONCEPTOS

Continuación de los servicios otorgados por la Subdirección de Servicio a Clientes encontramos el proceso de reembolso por diferentes motivos pudiendo ser por gastos médicos, grúas, deducibles, pago de daños y que a

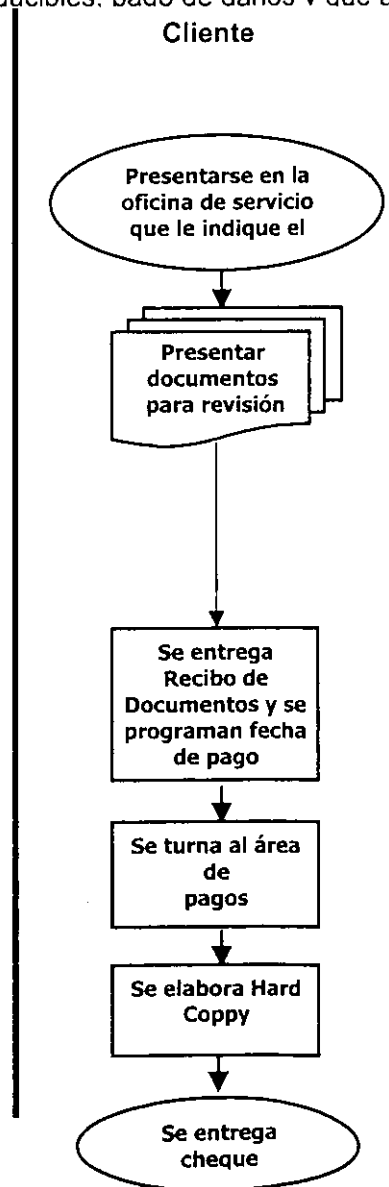
Grupo Nacional
Provincial

Documentos que se deben presentar:

- **Gastos Médicos:**
 - Facturas
 - Recibo de honorarios
 - Radiografías
 - Reporte Médico
- **Grúas**
- **Factura**

- **Daños**
- **Facturas**

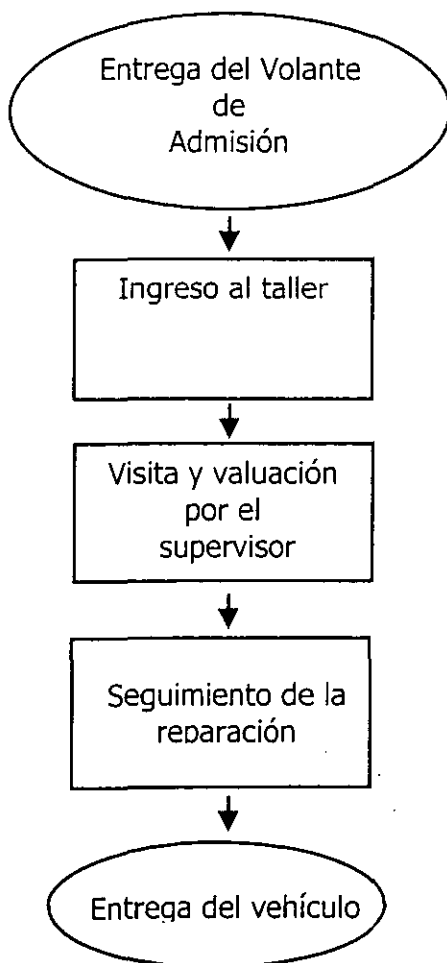
- **Deducible:**
 - Comprobante de ingresos
 - Peritaje a favor



De acuerdo al flujogram,a anterior podemos apreciar que todo tipo de reembolso será atendido en instalaciones de Grupo Nacional Provincial donde una vez que se presenta el asegurado deberan transcurrir 5 días habiles para su pago, durante ese tiempo se someten al proceso de validación de requisitos y de proceder se programa la emisión del cheque.

PROCESO PARA LA ATENCIÓN SE VEHICULOS INGRESADOS A TALLER O AGENCIA

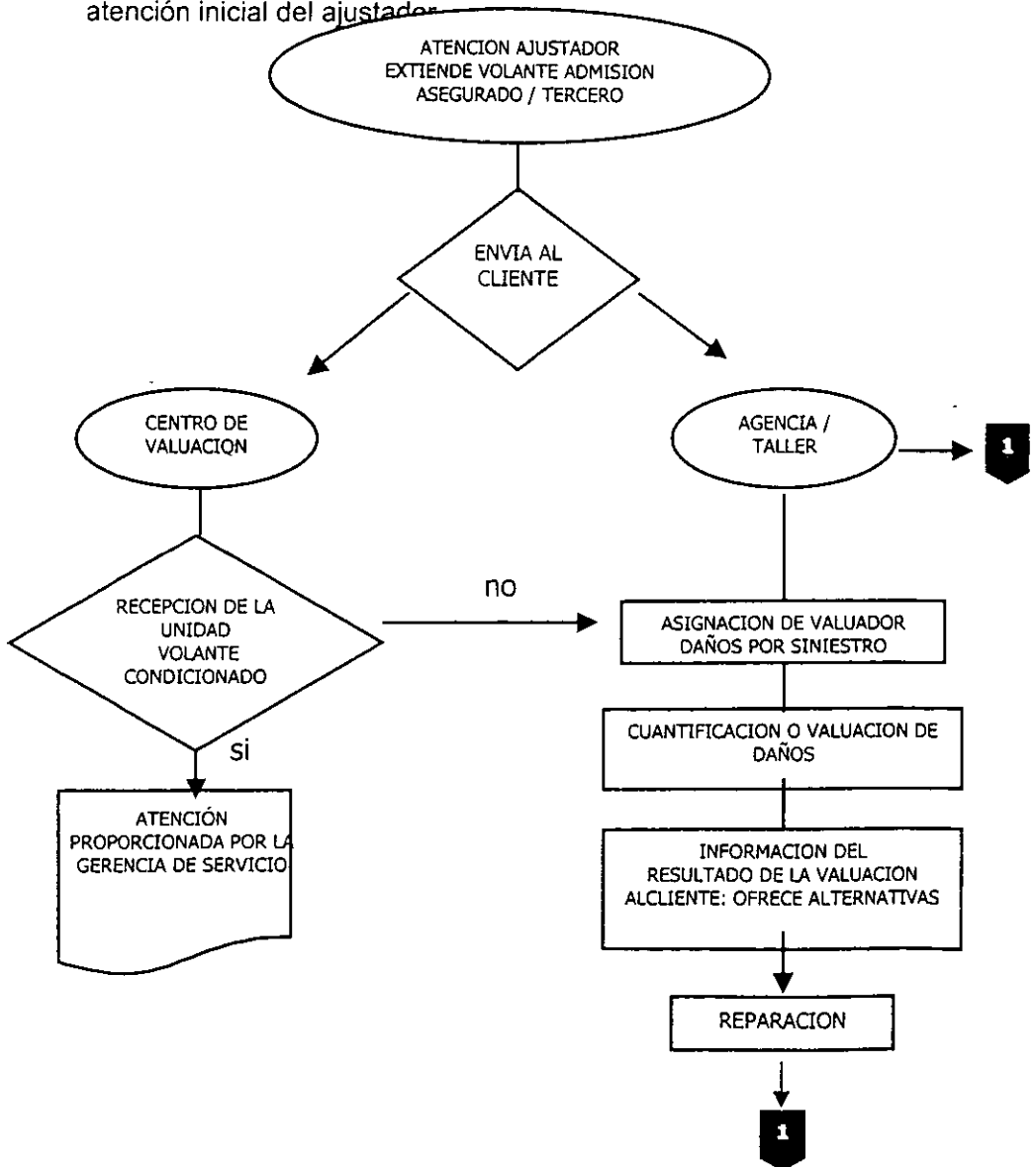
En esta etapa del proceso se lleva a cabo el ingreso del vehículo siniestrado con nuestros proveedores de reparación. Para validar el proceso de reparación y garantizar que dichos proveedores cumplan con los estándares de calidad acordados con nuestra empresa se realizan visitas programadas de tal manera que se garantice la entrega de las unidades con la calidad y tiempo establecido.



Como pueden validar en el proceso de reparación existe en todo momento la supervisión de parte de nuestro personal de tal manera que en caso de existir algún tipo de demora en la reparación se activen los mecanismos necesarios en la búsqueda de alternativas de solución , tal es el caso de refacciones y piezas de difícil localización, con esto garantizamos que el asegurado encuentre un aliado y representante de la compañía ante nuestros prestadores.

PROCESO EN EL CENTRO DE VALUACIÓN DE AUTOMÓVILES EN NUESTRAS PRINCIPALES PLAZAS MÉXICO

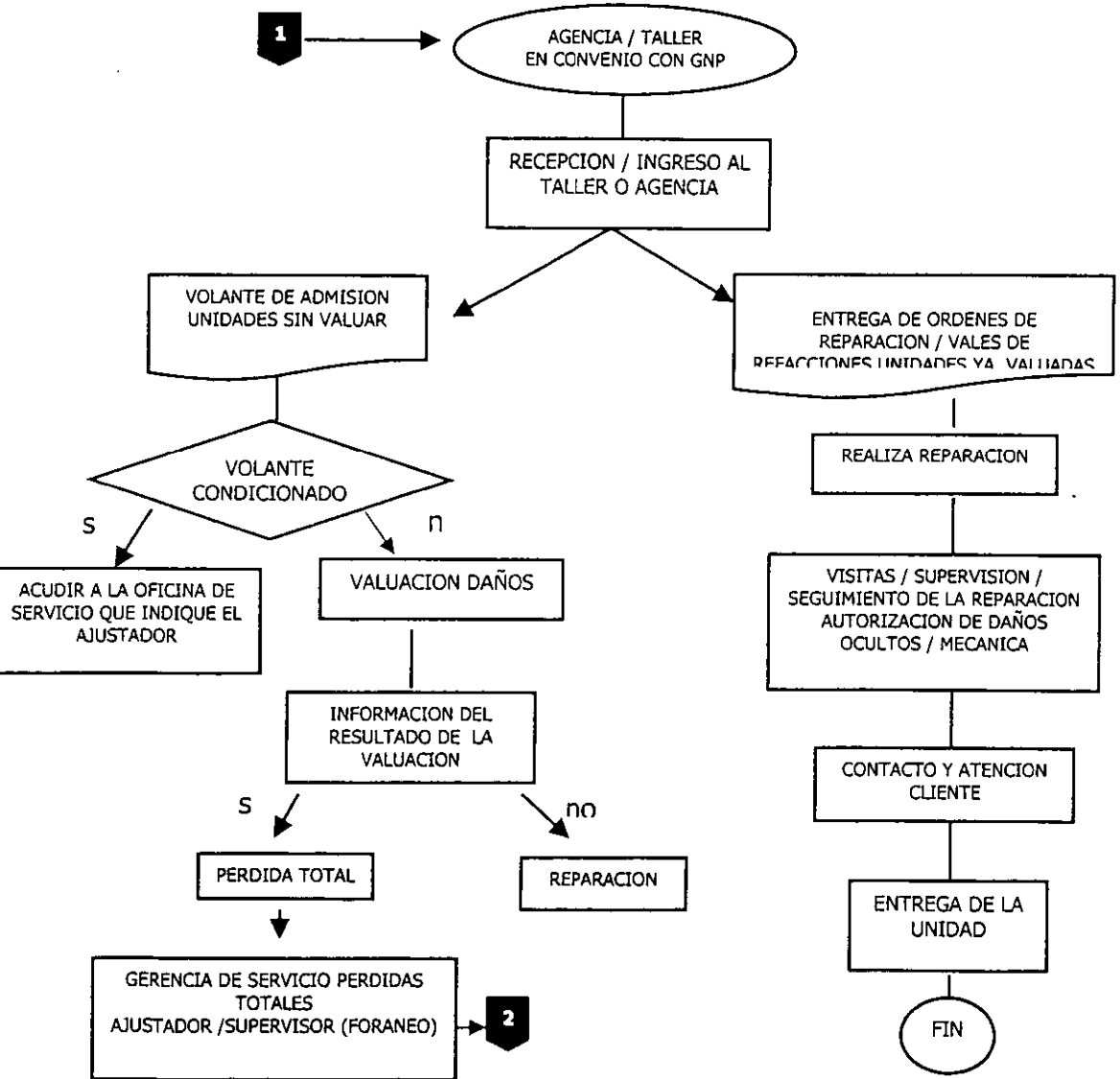
A continuación detallaremos el proceso de valuación partiendo de la atención inicial del ajustador.



Hasta este momento el trato a nuestros clientes ha sido mediante trámites administrativos ya que sólo se ha realizado la asignación de un taller o agencia y cuantificado el monto de daños para iniciar la reparación de la unidad.

PROCESO DE VALUACION EN AGENCIA O TALLER

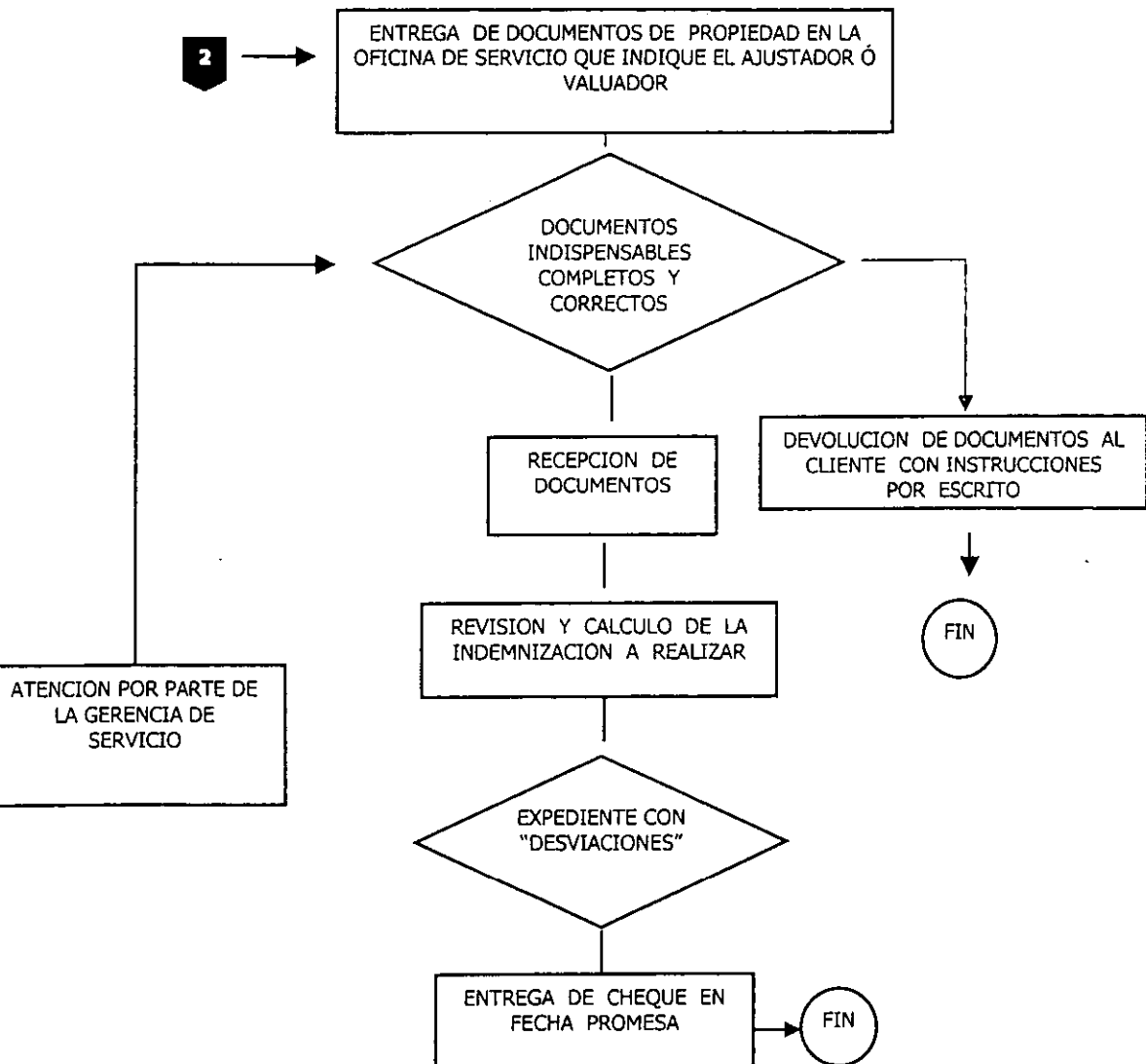
Del diagrama que a continuación detallamos podremos observar de forma detallada el proceso de valuación, supervisión, e incluso el proceso para decretar una pérdida total de un vehículo pérdida total o bien vehículos con algún condicionamiento a nuestro cliente.



En este proceso se ha ejemplificado cada uno de los procedimientos de la valuación y lo más importante es el contar siempre con la cuantificación de los daños ya que de ello dependerá el pago o no pago o la reparación o no reparación de la unidad e incluso hasta determinar si es pérdida total y finalmente en caso de que así fuera canalizarlo a la Gerencia responsable de dicho proceso que es Pérdidas Totales.

PROCESO DE ATENCIÓN EN VEHÍCULOS DECRETADOS PÉRDIDA TOTAL

Una vez determinada la pérdida total de la unidad se procede a realizar los trámites de indemnización o pago.



Como pudimos observar existe la división de la operación en dos rubros, una Gerencia de nombre Pérdidas Totales (Servicio) dedicada a la atención de clientes de manera personal recibiendo documentos de propiedad de unidades decretadas pérdida total por robo o daños, así como la entrega de cheques una vez que está autorizado el monto a pagar y la otra área denominada Gerencia de Pérdidas Totales (Operación) quien es la encargada de realizar la revisión y cálculo de indemnización de dichas unidades.

4.4 MANEJO DE QUEJAS Y ATENCION A CLIENTES

Con el objetivo de poder mantener un esquema de puertas abiertas de la compañía para nuestros clientes internos y externos se propone el desarrollo del siguientes del siguiente manual de capacitación al personal inmerso en la operación de servicio y atención a clientes.

QUEJA, INCONFORMIDAD Y ACLARACION

Manejo de Quejas y Atención a clientes

Objetivo

El integrante podrá diferenciar los tipos de molestias que expresa el cliente así como la administración, registro, captura y seguimiento de las quejas presentadas por el servicio recibido.

Empezaremos por definir **INCONFORMIDAD**:

Es aquella manifestación en la que el interesado expone su desacuerdo con alguna situación o disposición que forma parte de los procedimientos previamente establecidos para la atención y servicio que esta recibiendo, la cual la ha sido explicada y suponemos que ha sido entendida por él.

Ejemplos de Inconformidad:

- Pago de deducible por el Asegurado cuando existe un tercero responsable insolvente.
- No aplicación y/o indemnización por coberturas no amparadas.
- No aceptación de siniestros fuera del período de gracia.
- Discrepancias entre el alcance del producto y lo que entendió el Asegurado del mismo

Tiempos de reparación dentro de los estándares de GNP y/o sus Prestadores de Servicio.

Recomendaciones ...

Por favor atiende con mucha atención ya que la diferencia entre INCONFORMIDAD y ACLARACIÓN es muy sutil, en muchas ocasiones depende de una clara explicación de los procedimientos de atención y beneficios a los que tiene derecho el Cliente. Por ello es muy importante asegurar que el Cliente haya entendido completamente la situación.

¿ Cómo debemos atender una inconformidad?

Quien recibe la inconformidad debe realizar los siguientes trámites:

Paso 1. Asegurarse que el Cliente ha entendido la situación o condición y plantear alternativas, si es que existen, buscando disminuir al máximo el sentimiento de INSATISFACCIÓN del Cliente.

Paso 2. Registrar la INCONFORMIDAD y solo reportarla al Administrador de quejas de acuerdo al procedimiento establecido, en caso de que persista la INSATISFACCIÓN.

ACLARACION

Es la manifestación que efectúa el interesado (Asegurado o Tercero) de insatisfacción por no conocer y/o no estar de acuerdo y/o no haber entendido los procedimientos que corresponden a su caso.

La **ACLARACIÓN** tiene como característica principal que es una INSATISFACCIÓN temporal que tiende a desaparecer al momento en que se aclara la confusión o mal entendido que le dio origen.

Algunos ejemplos de Aclaración.....

- Desconocimiento de los alcances de la cobertura.
- Desconocimiento de la obligación de pago del deducible.
- Confusión en la aplicación del deducible de Robo y Daños Materiales.
- Procedimiento para la determinación de una Pérdida Total.

Observaciones

Recuerda que en la mayoría de los casos una buena explicación resuelve la insatisfacción, procura ser claro y preciso contestando lo que el Cliente desea saber sin rodeos o explicaciones innecesarias.

CÓMO DEBEMOS ATENDER UNA ACLARACIÓN....

Quien recibe la solicitud de aclaración debe resolverla de forma clara y concisa, en caso de no tener éxito deberá reportar la ACLARACIÓN al Módulo de Atención Telefónica en GNP al teléfono 5447-1555

- Paso 1. Asegurarse que el Cliente ha entendido la situación o condición. Si no se ha logrado deberá reforzar la información otorgada.
- Paso 2. Si después de aplicar el paso 1 persiste la INSATISFACCIÓN, la ACLARACIÓN se habrá convertido en INCONFORMIDAD por lo que deberá aplicarse el procedimiento correspondiente, (ver procedimiento de aclaración).

Empezaremos por definir ¿QUÉ ES UN QUEJA?

Es una INSATISFACCIÓN en la que el interesado (Asegurado o Afectado indistintamente) no recibió el servicio de acuerdo al procedimiento establecido o a lo estipulado en el contrato; es decir existió una falla o deficiencia en el servicio que le brindamos.

Una QUEJA es resultado de las deficiencias en el desempeño de una función

o actividad que se lleva a cabo en el procedimiento de atención y servicio cuando dicha actividad esta establecida para llevarse a cabo de cierto modo, en cierto tiempo y por cierto importe.

Algunos ejemplos de lo que podríamos considerar como queja:

- Enviamos el vehículo del Cliente a reparar y una vez que le fue entregado se aprecian deficiencias en la reparación.
- El vehículo del Cliente no fue reparado en el tiempo establecido.
- Le negamos un servicio o autorización al Cliente al cual Sí tiene derecho.
- El Cliente recibió una asesoría deficiente y/o inadecuada.
- Se calculo y/o pago un importe equivocado al Cliente.

Observaciones

Es muy prudente verificar y analizar los elementos de juicio del Cliente, así como toda la información posible sobre el caso para estar en posibilidad de determinar si efectivamente estamos frente a una queja. Es cierto que en muchas ocasiones el Cliente se inconforma ya que tiene una apreciación errónea o subjetiva del procedimiento de atención / indemnización pero, precisamente, nuestra misión es orientarlo adecuadamente desde la primera atención para no crear falsas expectativas.

CÓMO DEBEMOS ATENDER UNA QUEJA ...

Toda aquella persona que la reciba deberá realizar los siguientes trámites:

- Paso 1. Registrar en el sistema de seguimiento de Quejas
- Paso 2. Indicar que se turnará al Area de GNP correspondiente
- Paso 3. Notificar al responsable de Servicio de GNP (Lic. Norma Vessi)
- Paso 4. El seguimiento a la queja será por el sistema de seguimiento a quejas

Recomendaciones Finales

Es importantísimo que la argumentación y explicación que se brinda al Cliente en cualquier fase del proceso de atención sea clara y de calidad, no utilizando palabras o abreviaturas técnicas que evidentemente nuestro interlocutor no tiene la necesidad de conocer, Ejemplo: PT's, RC, Tercero, etc.

La mayoría de las inconformidades tienen su origen en la falta de comprensión hacia el Cliente, nosotros manejamos todos los días asuntos que tienen que ver con siniestros, el Cliente NO, por lo que esta experiencia para él es desagradable.

El valor de detectar y medir las inconformidades y aclaraciones estriba en conocer como somos percibidos por el Cliente, independientemente de que actuemos apegados a normas, políticas y estándares previamente establecidos. A largo plazo el análisis correcto de estos casos nos permitirá diseñar mejores procedimientos, coberturas y productos.

Reglas de cortesía que apoyarán en el tratamiento de la queja

1. Sé amable.
2. Explica por que aprecias las quejas.
3. Discúlpate por el error (eres parte de la Compañía, por lo tanto lo compartes)
4. Realiza compromisos factibles de cumplir.
5. Recaba la información necesaria.
6. Corrige el error lo antes posible, si es de tu área.
7. Previene errores futuros.
8. Aprende de la queja

SISTEMA DE QUEJAS

A continuación damos a conocer una herramienta importante para la administración de las quejas, aclaraciones e inconformidades de nuestros clientes, con este mecanismo electrónico garantizamos el seguimiento de las quejas, lo cual nos permite conocer nuestras debilidades. Sin duda esto permite establecer los mecanismos correctivos necesarios para fortalecer nuestros procesos y áreas de servicio a clientes.

¿Qué es el Sistema de Quejas?

Es una aplicación desarrollada en el ambiente de Lotus Notes (Correo Electrónico ó E-Mail), que entre otras cosas permite la comunicación entre los usuarios del sistema de forma oportuna.

OBJETIVO

El objetivo de esta aplicación es el llevar el control de quejas internas realizadas sobre el personal de GNP, así como el seguimiento que reciben las mismas.

Registro de Quejas

Es importante citar que dentro de los parámetros del sistema está contemplado el tiempo promedio de respuesta de tal manera que se establezca un compromiso de servicio y atención con Nuestro Asegurado, el estándar actual es de 5 hábiles para dar respuesta inicial al Asegurado, la conclusión del seguimiento dependerá de la complejidad de cada asunto.

CAPITULO 5
**“REVITALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA
OPERATIVA DEL ÁREA DE VALUACIÓN Y
CONTROL DE AGENCIAS/TALLERES”**

V “REVITALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DEL ÁREA DE VALUACIÓN Y CONTROL DE AGENCIAS/TALLERES”

5.1 OBJETIVO

- El Objetivo principal del presente proyecto es el incremento del Índice de Satisfacción de Asegurados en el área de Agencias y Talleres.
- Fortalecer el control operativo de la relación comercial entre GNP y Agencias y Talleres de apoyo, así como el control interno
- Estrecha supervisión y oportunidad en la valuación. Actualización oportuna al Sistema de Inventarios

5.2 ANTECEDENTES

Este proyecto se implementó a partir del mes de junio de año 2000, durante su planeación (desde el invierno de 1999) se plantearon como objetivos generales del mismo: el incremento en el nivel del servicio ofrecido a nuestros clientes durante los procesos de valuación de daños y reparación de vehículos siniestrados enviados a talleres/agencias en convenio con GNP; aumentar los resultados en los indicadores del área; a continuación detallamos la breve historia del presente proyecto:

Hacia finales de 1996 la red de Agencias y Talleres de apoyo en convenio con GNP en la zona metropolitana constaba de 57 centros de reparación, los cuales recibieron durante ese año 13,560 vehículos. Al corte de diciembre de 1999, la red se ha expandido a 85 Agencias y talleres de apoyo en convenio debido al volumen de operación y a los convenios establecidos por el área de Cuentas Especiales. El número de vehículos recibidos para reparación fue de 32,818 a la misma fecha.

5.3 PROBLEMATICA

Como consecuencia del incremento en el número de Agencias y Talleres de apoyo visitadas por Valuador, se ha visto afectada la imagen de GNP, por la falta de oportunidad en la respuesta a problemas y se ha debilitado el control interno, debido a que las visitas actualmente se realizan cada tres o cuatro días, derivando en una supervisión menos estrecha.

Cabe mencionar que esencialmente este proyecto consistió en aumentar (de 13 a 33) la plantilla del personal cuyas funciones principales incluyen; visitar los talleres y agencias que se encuentran en convenio con GNP para valorar las unidades que arriban directamente a los mismos; autorizar las reparaciones de los vehículos propiedad de nuestros clientes; supervisar los procesos de reparación; mantener una comunicación permanente con los clientes para informarles de los avances y muy importante, representar a GNP ante nuestros clientes (incluyendo fuerza productora) y también ante los prestadores de servicios. Es esencial citar que para llevar a cabo este proyecto se solicitó y se contó con el apoyo económico de la mayoría de los prestadores de servicios en convenio. La aportación económica recaudada, ascendió a los casi dos millones de pesos, lo cual se utiliza para el pago de la nómina de 23 colaboradores contratados por honorarios.

Antes de iniciado el proyecto, la plantilla de personal asignado para realizar estas funciones resultaba insuficiente por el volumen de unidades que se presentaban a Valuación; sobre todo con los prestadores de servicios, redundando en la falta de oportunidad y calidad durante la realización de las funciones citadas anteriormente y en la falta de control interno.

5.4 DESARROLLO

El presente proyecto se ha desarrollado para estimar la estructura necesaria de Valuadores, pretendiendo que los Prestadores de Servicio sean partícipes en él, fortaleciendo nuestra relación comercial, y para ello, bonificarán un importe calculado en base al monto total pagado por GNP en 1999

De acuerdo a un estudio de tiempos por operaciones de valuación se determinó que se debe incrementar la capacidad instalada en el área de valuación para la atención y visita de Agencias y Talleres de apoyo.

Con el fin de supervisar la operación e incrementar el control interno de la Compañía y de los Centros de Reparación, se ha considerado un Jefe de Departamento por cada seis valuadores.

Con el objetivo de dar a conocer los importes con los que cada proveedor participará, se han llevado a cabo visitas y reuniones con los mismos, en las cuales se confirma firmando de aceptación el importe de la bonificación.

El cálculo de la participación de cada Prestador de Servicios se llevó a cabo tomando en cuenta factores como Importe pagado y vehículos recibidos para reparación durante 1999, por lo que se realizó cartas invitación que permitieran tener un acercamiento con ellos, como a continuación lo podemos (ver página anexa):

9 de agosto de 2001

**PASA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.
PERIFERICO NORTE 2304 COL. SAN LUCAS TEPETLALCO
C.P. 05400 TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO**

**LIC. JUAN SANCHEZ
GERENTE GENERAL**

APRECIABLE LIC. SANCHEZ:

Como es de su conocimiento, GNP ha desarrollado un plan encaminado a la satisfacción de nuestros mutuos clientes, en el cual hemos hecho partícipes a la empresa que usted dignamente representa.

Con la presente queremos solicitarle de la manera más atenta el importe de la aportación platicada con ustedes durante los primeros meses del presente año el cual asciende a la cantidad de \$ 11,003.00

Le recordamos que el beneficiario a quien debe expedir el documento de la aportación es GRUPO NACIONAL PROVINCIAL S.A. , así mismo le pedimos que con la entrega del cheque, nos mencione el concepto con el cual desea sea expedido su comprobante fiscal.

Nos permitimos solicitarle el cheque de la aportación, los días 15 y 16 de mayo de 2000, en nuestras instalaciones de Coyoacan, en donde les atenderemos el Gerente de Reparación y su servidor.

Estamos seguros que el esquema de atención que se implantará a partir del mes de junio, redundará en amplios beneficios para ambas partes y cabe mencionar que los integrantes de este equipo de trabajo estamos en la más completa disposición para recibir sus comentarios e inquietudes que se generen con esta nueva forma de operar.

Agradecemos la disposición de Usted y de sus colaboradores al aceptar y participar en tan importante proyecto y nos reiteramos a sus apreciables órdenes.

ATENTAMENTE

**ING. PEDRO ALVAREZ
JEFE DE CONVENIOS**

5.5 BENEFICIOS CUANTITATIVOS

A partir de Junio del 2000 se han obtenido los siguientes resultados en: **Indicadores de la Operación; Nivel de Satisfacción en el Servicio;** así como la realización de **Proyectos e Implementación de Reingenierías,** que permiten observar una notable mejoría en el control interno y garantiza un servicio de calidad para nuestros asegurados.

INDICADORES

1.) Cumplimiento de Visitas:

Estándar: Cumplir con el 90 % de las visitas programadas con los prestadores de servicio.

Fuente: Indicadores Mensuales.

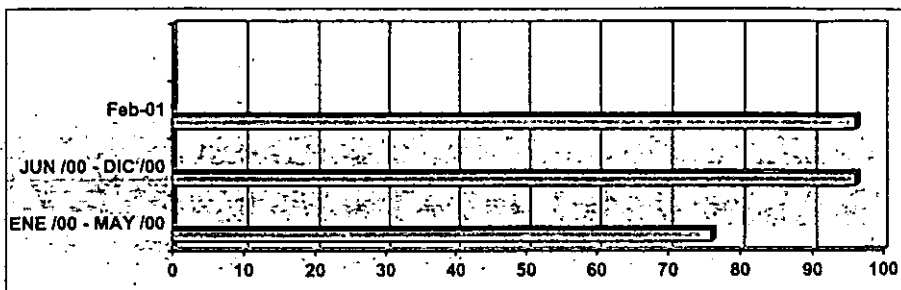
Resultado periodo

Enero- Mayo del año 2000 **76%**

Resultado periodo

Junio-Diciembre del año 2000 **96%**

Resultado Febrero del año 2001 **96%**



Cumplimiento de Visitas

INDICADORES

Es importante mencionar que antes del inicio del proyecto se realizaban visitas cada tercer día al mismo taller/agencia y por reporte (es decir cada vez que era urgente asistir) de acuerdo al volumen de cada prestador de servicio. Con el inicio del proyecto se visitan **diariamente** a los prestadores de servicio, realizando las valuaciones antes de las 24 horas a partir del arribo del auto al taller y también detectando con oportunidad el atraso en el surtido de refacciones.

INDICADORES

II.) Tiempos de Reparación:

Estándar: Cumplir con el 90% de eficiencia en la fecha promesa de entrega.

Fuente: Sistema de Inventarios.

Nombre: Metropolitano

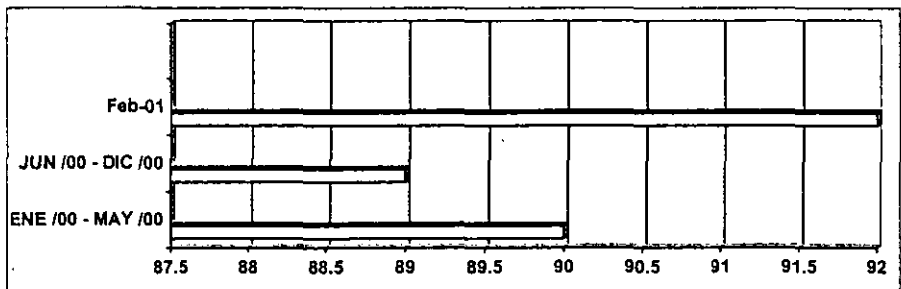
Resultado periodo

Enero-Mayo del año 2000 **90%**

Resultado periodo

Junio-Diciembre del año 2000 **89%**

Resultado Febrero del año 2001 **92%**



Tiempos de Reparación

INDICADORES

Cabe mencionar que el decremento registrado, durante el periodo Junio-Diciembre del 2000 se debe básicamente a la curva de aprendizaje observada del personal de nuevo ingreso para valuar, supervisar y en general durante la realización de sus nuevas funciones.

INDICADORES

III.) No. de Valuaciones Realizadas:

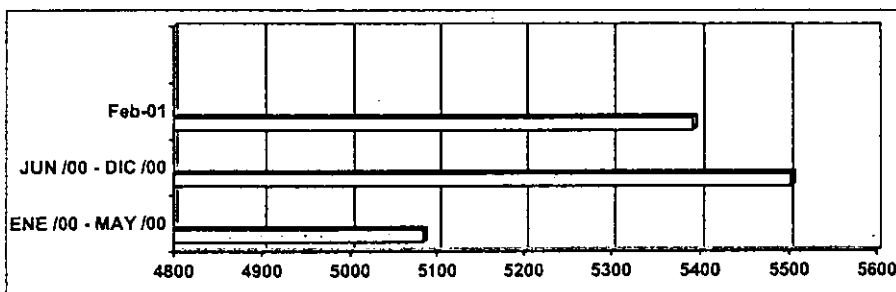
Fuente: Indicadores Mensuales.

Resultados de valuaciones:

Enero- Mayo del año 2000 **5,083**

Junio-Diciembre del año 2000 **5,502**

Febrero del año 2001 **5,392**



No. de Valuaciones Realizadas

El incremento del promedio mensual de valuaciones del periodo Junio-Diciembre VS. Enero-Mayo es del 8.24 %, es decir 419 valuaciones más en promedio por mes.

El implementar el proyecto permitió poder solventar este aumento del volumen con oportunidad, sin afectar el servicio y el control interno (por ejemplo: tener la necesidad de valuar por medio de fotos).

INDICADORES

IV.) Controlar el Tiempo de Espera para Valuación

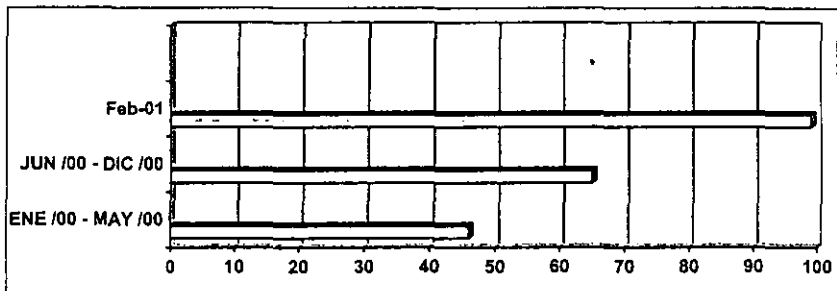
Estándar: Atender el 90 % de los clientes antes de 15 minutos de espera

Fuente: Sistema de Asignación Automática.

Resultado periodo:

Enero - Mayo del año 2000	46%
Junio - Diciembre del año 2000	65%
Febrero del año 2001	99%

Controlar el Tiempo de Espera para Valuación



INDICADORES

El incremento del periodo Junio-Diciembre del año 2000 VS. Enero - Mayo del mismo año, es de 19 puntos porcentuales y para febrero del presente año, el incremento logrado fue 34 puntos porcentuales más.

Los resultados anteriores son monitoreados y obtenidos a través del sistema de asignación automática.

INDICADORES

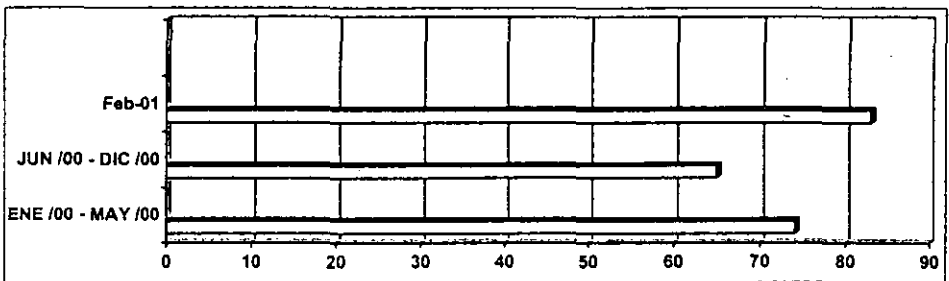
V.) Controlar el Tiempo de Atención para Valuación

Estándar: Atender el 80 % de los clientes antes de
20 minutos.

Fuente: Sistema de Asignación Automática.

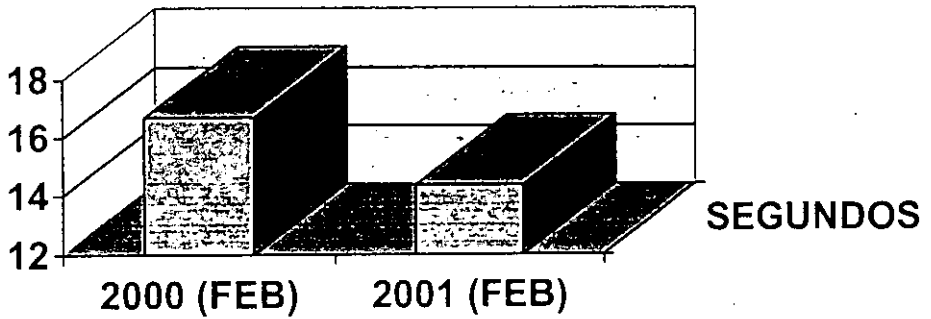
Resultados periodos:

Enero- Mayo del año 2000	74%
Junio-Diciembre del año 2000	65%*
Febrero del año 2001	83%



INDICADORES

*El decremento registrado de Junio-Diciembre VS. Enero - Mayo, del año 2000 se debe básicamente al lapso en el cual se registro una gran rotación de personal asignado a esta área. Incluso se detectaron casos en los cuales se ha tenido que separar a los colaboradores de la compañía por desviaciones detectadas o un inadecuado desempeño en sus operaciones. Luego entonces personal de nuevo ingreso con menor experiencia y conocimiento, origino que el tiempo de atención se incrementará. Pero la atención se realizó más personalizada.



Actualmente se logro en el mes de Febrero del año 2001 que el tiempo promedio de atención fuera de **14 minutos con 38 segundos** vs. **16 minutos y 7 segundos** registrados en el mismo mes pero del año 2000, incluso con una atención más asertiva y profesional.

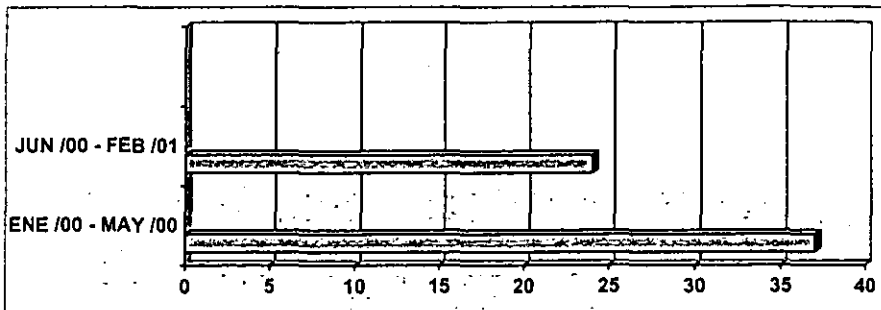
Tiempo Promedio de Atención

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO

Fuente: Informe Mensual de Quejas, Inconformidades y Aclaraciones.

En el periodo enero- mayo del 2000 se tenía un promedio de 37 quejas/ inconformidades mensuales; para el periodo junio del 2000 a febrero del 2001 se presentó un promedio de 24 mensuales, lo que representa una **disminución del 35 %**. Cabe mencionar que el número de valuaciones en promedio mensual es de 5,328 y las reparaciones realizadas mensualmente ascienden a 4,536 unidades. El porcentaje que representan las quejas presentadas en promedio al mes vs. el número de reparaciones realizadas también mensualmente es del 0.53%

QUEJAS



5.6 BENEFICIOS CUALITATIVOS

Proyectos e implementación de Reingenierías

Gracias a la consumación de este proyecto ha permitido a la plantilla ejecutiva realizar labores de planeación y distribuir de una manera más adecuada, a las necesidades actuales, las funciones y actividades de todo el personal involucrado con la operación.

Tomando como fundamento lo anterior podemos confirmar que se ha llevado a cabo lo siguiente:

I. Definición y segmentación de las funciones de los Jefes de Departamento.

- o Tres Jefes de departamento operativos.
 - o Un Jefe de departamento Administrativo.
 - o Un Jefe de departamento para la atención de quejas y asuntos especiales.
 - o Un Jefe de departamento para la supervisión de la operación.
- Un Jefe de departamento para Valuación en el C.S.C.A.

II. Supervisión de campo a los Visitadores y prestadores de servicio.

- o Check List para Visitadores.
- o Check List para prestadores de servicio.

III. Oportunidad en la atención de las quejas, inconformidades y aclaraciones por parte de los clientes y fuerza productora.

- Atención y registro.

IV. Revisión de complementarias y valuaciones iniciales.

- o Mecánicas.
- o Omisiones de daños.
- o Aplicación de Tabuladores autorizados.
- o Aplicación de Políticas.

V. Implementación de rutas por marca y volumen, especializando a los visitadores de talleres/agencias, incluso para la atención de las cuentas de Sector Gobierno.

- o Ruta 1, Crhysler, Nissan, Equipo Semipesado y Alto riesgo.
- o Ruta 2, Talleres generales y Ford.
- Ruta 3, VW, General Motors, Honda y Motos.

VI. Control y supervisión del uso del equipo utilitario.

- o Vehículos.
- o Equipo de computo, Valuadatas.
- o Radio Comunicadores.
- o Cámaras fotográficas, etc.

VII. Oportunidad de supervisar la calidad de las reparaciones así como el seguimiento de las mismas, informando a los clientes el proceso de la reparación (Aún sé esta consolidando este proyecto, avance 60%)

- o Check-List de supervision.

VIII. Administración adecuada de los R. H.

- o Programa de cursos
- o Vacaciones
- o Incapacidades
- o Control de la nómina del personal por honorarios.

IX. Implementación del control de la papelería de valor para garantizar su uso adecuado.

- o Ordenes de reparación.
- o Vales de refacciones.

X. Diseño y aplicación del informe de actividades para Visitadores y Valuadores.

- o Actualización de la reserva.
- Registro de las autorizaciones que se emiten.

XI. Coordinación y seguimiento del comité de proveedores.

- o Mayor y permanente acercamiento
- o Comunicación
- o Retroalimentación
- o Atacar áreas de oportunidad.

XII. Control del desempeño de los Visitadores de agencias y talleres, así como de los Valuadores en base a los siguientes factores:

- o Indicadores
- o Quejas/inconformidades/aclaraciones registradas
- o Calificaciones en cursos.
- o Desviaciones detectadas durante la revisión de complemento

Con todos los beneficios anteriormente citados, podemos ratificar que la **REVITALIZACION** en la estructura del área, ha permitido que se observen diversas ventajas como son:

- ✓ Notoria disminución en el número de quejas, por falta de oportunidad en las autorizaciones de las reparaciones

- ✓ Incremento en la oportunidad/calidad del seguimiento de las reparaciones

- ✓ Incremento en la satisfacción por la respuesta/oportunidad a requerimientos de clientes y fuerza productora

- ✓ Oportunidad para planeación de nuevas rutas de visitas/supervisión a talleres y agencias en convenio, por marca / volumen / ubicación física

- ✓ Supervisión y aplicación al 100% de las nuevas políticas de asignación de proveedores

- ✓ Inicio/aplicación en la operación del Check-list para seguimiento en la supervisión de las reparaciones y comunicación telefónica con el cliente durante el proceso de reparación

Supervisión de campo por parte de los J.D.

- ✓ Supervisión administrativa del trabajo realizado por parte de los visitadores de talleres

- ✓ Incremento en los indicadores del tiempo de espera y tiempo de atención para ser atendido en Valuación del CSCA.

- ✓ Ahorro en costos por mayor calidad en las valuaciones

CONCLUSIONES

- En todas las organizaciones, la administración es fundamental para garantizar el orden, la eficiencia, la calidad y la productividad, esto les permitirá continuar en el mercado laboral con un alto nivel de competitividad, manteniendo los estándares que el público consumidor exige; de igual manera para diversificarse, crecer, desarrollarse o internacionalizarse.
- En todas las empresas, y principalmente las de servicios, la calidad es un aspecto fundamental que les permitirá continuar siendo líderes en el mercado, ya que esta se manifiesta en todas las actividades que se desarrollan al interior de las organizaciones y sobre todo, en la mentalidad de los trabajadores, ya que en su trabajo cotidiano, cuando tienen claramente identificados los propósitos, alcances y la necesidad, procuran aplicar los principios que las diferentes teorías proponen, las cuales están orientadas a no cometer errores, a no desperdiciar y a aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.
- En las empresas de servicios, la calidad es esencial para garantizar la satisfacción del público usuario, objeto de toda empresa, ya que éste es lo más importante y al cual se dirigen todas las actividades que tienden a mejorar los procesos productivos. Al ser el cliente lo más importante para estas empresas, es necesario que directivos y administradores diseñen o rediseñen estrategias que les permitan tenerlos cautivos y de esta manera mantenerse en el gusto de ellos.

- La revitalización es un factor determinante para que las empresas de servicios modifiquen esquemas, sistemas o procedimientos operativos o administrativos, tendientes a mejorar, optimizar o eficientar todas las actividades desarrolladas. Revitalizar no sólo significa simplificar trámites o procesos, tampoco reducir tiempos y movimientos, lo más importante en este esquema de cambio, es que se modifican hábitos, conductas o actitudes en los trabajadores, siempre encaminando las acciones a mejorar ambientes de trabajo y por consecuencia, tratar mejor al público consumidor.
- El administrador es uno de los profesionales que tiene a su cargo el implementar permanentemente los cambios necesarios para lograr que las organizaciones se mantengan en el lugar de privilegio que han luchado para conseguirlo, buscando nuevas teorías o sistemas que se adapten a las condiciones específicas de operación. Tal es el caso de este diseño del programa de revitalización de la estructura operativa en la empresa ya descrita de seguros, cuyo objetivo principal es mantenerse a la vanguardia de sus competidores.

BIBLIOGRAFIA

- Aubre C. Daniels; Gerencia del Desempeño. Ed. Mc Graw Hill; 1997.
- Berman / Bonini / Hausman; Análisis Cualitativo para la toma de decisiones. Ed. Mc Graw Hill; 1998
- Cleland D.I. / King W. R.; Manual para la Administración de Proyectos. Ed. CECSA. 1998.
- Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. Mc Graw Hill. 1997. 2° Ed.
- Dessler Gary. Administración Personal. Ed. Prentice Hall; 1999. 6° Ed.
- Dessler Gary. Organización y Administración. Ed. Prentice Hall; 1998.
- Dubrin J. Andrew; Fundamentos de Administración. Ed. Thomson. 1998. 5° Ed.
- Earl Babie; Fundamentos de la Investigación Social. Ed. Thomson. 1997.
- Elizondo López Arturo; Metodología de la Investigación. Ed. ECAFSA. 1998.
- Guzar, Rafael; Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Ed. Mc Graw Hill. 1998.
- Hernández Sampieri Roberto y Cols; Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. 1998

- Hellriegel Don / Slown W. John; Administración. Ed. Thomson. 1998.
- Hersey / Blanchard / Johson; Administración del Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. 1999. 7° Ed.
- Hewitt-Intergamma; Manual de Prestaciones, Beneficios y Políticas de Compensación; 1999.
- O'Connor Blanchard, Administración por Valores. Ed. Norma. 1999.
- Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional; Ed. Prentice Hall; 8 De. 1999
- Robles Valdes-Alcérreca Joaquín; Administración, un Enfoque Interdisciplinario; Ed. McGraw Hill. 1996.
- Rodríguez, Valencia Joaquín: Cómo Elaborar y usar Manuales Administrativos; Ed. ECAFSA.
- Sherman / Bohlander / Snell; Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson. 1999.
- Stoner A.F. James/ Wankel Charles; Administración. Ed. Prentice Hall. 1997. 3° Ed.
- Werther B. William Jr. / Hert Davis; Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 1999. 4° Ed.