

71



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"COMO IMPLEMENTAR UN MODELO DE CALIDAD
EN UNA INSTITUCION BANCARIA"

296467

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
CRHISTIAN OSIRIS LOCAMPO RODRIGUEZ
JOSE ANGEL PONCE DE LEON ANDRADE

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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).

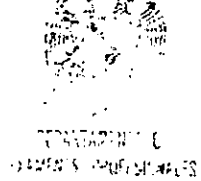
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Como implementar un modelo de calidad en una institución bancaria"

que presenta el pasante: Christian Osiris Ocampo Rodríguez
con número de cuenta: 9202748-2 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 20 de Abril de 2001

PRESIDENTE L.A.E. Carlos Matías Armas

VOCAL L.A. Jorge Reyes Torres

SECRETARIO L.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE L.C. Irma Alanis Rosales

SEGUNDO SUPLENTE ACT. Delia Cuevas Salgado



FEDERACIÓN MEXICANA DE ESCUELAS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Como Implementar un modelo de calidad en una Institución Bancaria"

que presenta El pasante: José Angel Ponce de León Andrade
con número de cuenta: 9203784-9 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Abril de 2001

- PRESIDENTE L.A.E. Carlos Matías Arras
VOCAL L.A. Jorge Reyes Torres
SECRETARIO L.A. Sandra Luz González López
PRIMER SUPLENTE L.C. Irma Alanís Rosales
SEGUNDO SUPLENTE ACT. Delia Cuevas Salgado

Handwritten signatures of the board members and the president.

ARRANGEMENTS



a Dios :

**Por haberme bendecido
con la vida , por haberme mostrado
el buen camino y por que
siempre has estado cerca de mí...**

Gracias Padre.

Christian.



a Mis Padres :

**Por haberme brindado la
oportunidad de estudiar, por
alentarme dentro de la vida y por
que han sido y serán un pilar muy
importante en mí vida.**

Christian.



a mi Asesora :

Lic. Sandra Luz González López.

**Por haberme brindado parte de
su gran profesionalismo, por que
el tiempo que brindó para la
realización de este trabajo fue de
la más alta calidad y por ser
un ejemplo de la Excelencia
Académica.**

Gracias.

Christian.



a ti Maricela:

**Por que has confiado en mí, por
que me impulsas a ser cada día
mejor, por todo el cariño,
y apoyo que me brindas y
por ser una gran mujer.**

Gracias.

Christian.

BOOKS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

**Por haberme brindado un lugar dentro de esta La
Máxima casa de estudios y permitirme así mismo
adquirir una gran cantidad de conocimientos y
vivencias que me servirán toda la vida.**

Christian.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**Por ese esmero por parte del personal
Académico y Administrativo, para que
los alumnos obtengan una formación
digna de cualquier Universitario.**

Christian.

Al Jurado :

**Por el honor que es para mí
su participación y así mismo por sus
aportaciones al presente trabajo.**

**L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS.
L.A. JORGE REYES TORRES.
L.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.
L.C. IRMA ALANÍS ROSALES.
ACT. DELIA CUEVAS SALGADO.**

Christian.

INDICATORIA

**A mis hermanos
Ingrid, Lili y Sebastian,
que juntos hemos
compartido la vida.**

**A todos mis compañeros
de aula y del Deporte
que siempre defendimos
la camiseta.**

**A Javier Leyva:
Por que has sido un
muy buen amigo.**

**Al Sr. Álamo que en
algún momento de la
vida me apoyó.**

*Y a todas aquellas personas que me hayan ayudado
y que por el momento. no haya podido recordar...*

**A mi tía Rosa que
siempre me ha ayudado.**

**Al pueblo mexicano que
a través de sus impuestos
me fue posible estudiar.**

**A José Ángel Ponce.
Por ser un buen
camarada.**

**A todos los autores de
obras escritas que me
ilustraron dentro de
la Universidad .**

Christian

Índice

	Página
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo 1.- Antecedentes de la calidad y sus vínculos con la Banca.</i>	
1.1 Antecedentes de la calidad	2
1.2 Nacimiento de la banca nacional y su relación con calidad	16
1.3 Situación actual de la calidad en la banca	39
<i>Capítulo 2.- Aportaciones de los Grandes Maestros de la calidad.</i>	
2.1 Conceptos de calidad	53
2.2 Aportaciones del Dr. William Edwards Deming	59
2.3 Aportaciones del Dr. Joseph M. Juran	80
2.4 Aportaciones del Dr. Kaoru Ishikawa	123
2.5 Aportaciones del Dr. Philip Crosby	152
<i>Capítulo 3.- Premio a la calidad.</i>	
3.1 Norma ISO 9000	174
3.2 Premio de calidad Malcom Baldrige	178
3.3 El Premio Deming	184
3.4 El Premio Nacional de calidad (México)	193

Capítulo 4.- Caso Práctico.

4.1 Antecedentes de la Institución Bancaria (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)	212
4.2 Modelo de calidad de la Institución Bancaria (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)	226
4.3 Diagnóstico (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)	238
4.4 Propuesta de un modelo de calidad (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)	243
4.5 Resultados y sugerencias (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)	261
Conclusiones	269
Anexos	271
Bibliografía	277

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

**¿LA MALA CALIDAD EN EL SERVICIO BANCARIO ES UNA LIMITANTE
PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN?**

OBJETIVO:

PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.

HIPÓTESIS:

SI UN MODELO DE CALIDAD MEJORA EL SERVICIO EN UNA ORGANIZACIÓN ENTONCES ESTA TENDRÁ QUE IMPLEMENTARLO.

INTRODUCTION

Introducción

A raíz de la privatización actual de la banca, nuevamente se deja abierto el camino a la libre competencia, indiscutiblemente siempre ganará el mejor, las realidades internacionales son otro factor importante a tomar en cuenta, a pesar de que la banca privada, actualmente es mejor que cuando permaneció a cargo del gobierno, según estudios recientes.

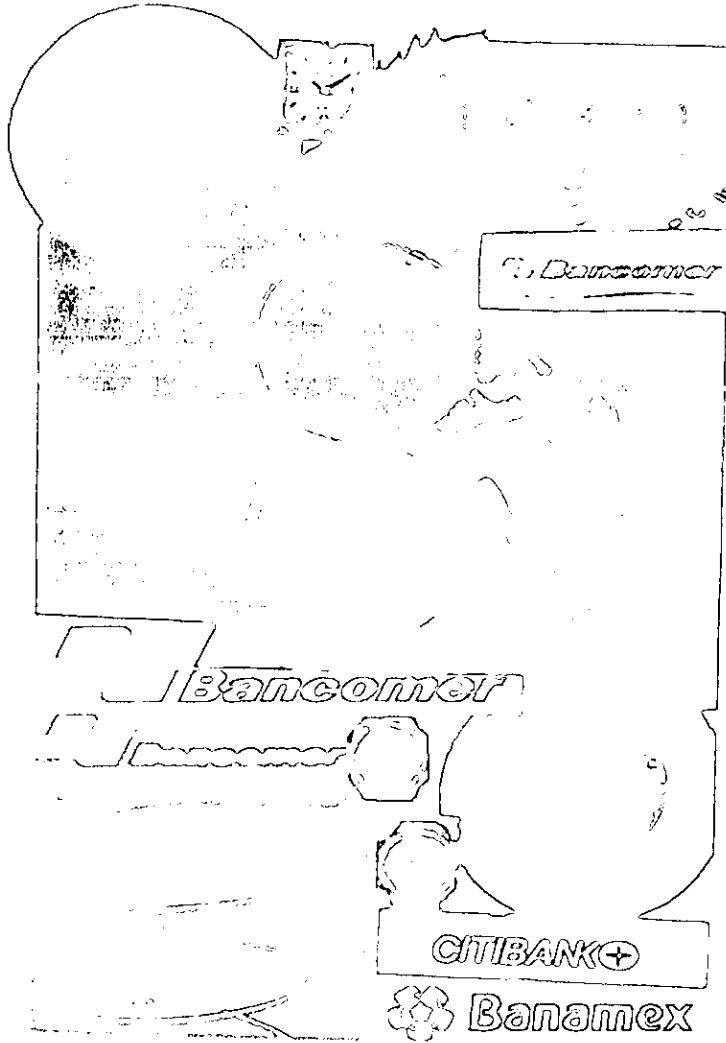
La banca como muchas otras organizaciones públicas y privadas, han abordado el tema de la calidad con acciones diversas, con el propósito de obtener mejores resultados, lo que es desalentador es que cuestiones tan importantes como lo es la calidad sean sólo una oleada, y que posteriormente se desatienda un factor tan importante y fundamental para el logro de objetivos organizacionales.

El perfeccionamiento nunca termina, aunque la calidad como materia venga de otras culturas no es cierto que en nuestro país no se obtengan los resultados, tan solo es cuestión de constancia, conocimiento, creatividad, cooperación y convencimiento, las 5 "c" que darán origen a la calidad.

Y que programas de calidad no queden como slogans o palabras que realmente no darán los resultados que un verdadero programa de calidad deba arrojar.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD Y SUS VÍNCULOS CON LA BANCA.



"Ayer la calidad, hoy la calidad, mañana ser el mejor..."

1.1 Antecedentes de la calidad

Realmente no hay una fecha o momento histórico exacto que precise el nacimiento de la calidad. Este factor es algo intrínseco a la naturaleza del ser humano, el hombre mismo tiende a perfeccionar ciertos aspectos y circunstancias que responden a las necesidades en un momento dado.

El documento más antiguo que menciona la calidad es el primer libro de la Biblia, el Génesis, que narra la creación del mundo en 6 días.

Siendo Dios, no tiene necesidad para saber que es bueno. Sin embargo, el hecho de ver le da confianza en la obra realizada. Se trata del comienzo de la gestión de la calidad. Es interesante señalar que Dios no sólo ha verificado la conformidad, ha verificado además que era bueno.

Ahora bien, podemos remontarnos al origen de las civilizaciones, cada una con sus propias características, pero con un factor en común, calidad.

Los primeros inspectores ostentaron el mismo poder que el de hoy día, para trabajar, elaboraron las primeras especificaciones, lo que les permitió aceptar o rechazar productos. Como se había mencionado, la calidad al ser intrínseca al ser humano, tiene sus orígenes también cuando el ser humano nace. En el año 2,150 A. C., la calidad en la construcción de casas se describe en el código Hammurabi; el capítulo CCXXIX precisa que:

“Si un albañil ha construido una casa y, no siendo esta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado”.¹

La civilización de los fenicios tenía un método de corrección para evitar errores, por cierto, también muy drástico. Cuando las fallas en cuanto a los estándares de calidad se convertían en repetitivas, los inspectores se encargaban de eliminar toda posibilidad de repetición de falla, simplemente le cortaban la mano al individuo que había elaborado el o los productos de manera defectuosa.

El sistema de calidad, desde sus orígenes, se relaciona con el nivel más alto de poder y dispone de medios para hacer aplicar las especificaciones.

Muchos trabajos de inspección eran más peligrosos que los de hoy día, como lo hacia un encargado de un Rey o Faraón, que tenía que probar la comida en su presencia.

El tratado más antiguo que se presentaba como guía de calidad fue descubierto en Egipto, en la tumba de Rekh-Mi – Re, en Tebas, y se remonta al año 1450 A. C. Muestra cómo un inspector egipcio podía comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda, bajo la mirada de un cantero. Es interesante mencionar que en América Central, los Aztecas procedían de un modo similar.

Después de remontarnos a los orígenes de la calidad, ahora se verá cómo la calidad ha evolucionado en algunos países. Un papel fundamental en el desarrollo de la calidad lo ha jugado Francia, quien ha entendido el poder de la calidad.

¹ Laboucheix Vincent, Tratado de Calidad Total, Ed. Limusa, México, 1997, pp. 27

Un informe para el Rey Luis XIII, con fecha del 3 de agosto de 1664, precisa: "Si nuestras fábricas aseguran por un trabajo cuidadoso en la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá dinero para el reino".²

Es muy interesante analizar el fenómeno causa-efecto, que muy claro se denota en el informe al Rey Luis XIII, esto es, que al realizar las cosas bien, tendrán más clientes extranjeros y por consiguiente más dinero para el reino, esto es algo que actualmente ocurre también en nuestras organizaciones. También en Francia a fines del siglo XVIII, Vaquette de Gribeauval, inspector general de artillería, desarrolla el principio de intercambiabilidad, característica clave de las producciones modernas, y se publican las primeras reglas de fabricación mecánica, cuyos fundamentos son:

- 1 La limitación de valores a un conjunto de valores estándar.
- 2 La determinación de las tolerancias asignadas a esos valores.
- 3 El establecimiento de un sistema de control, que defina las medidas y los instrumentos apropiados.

Como se puede ver, en los 3 puntos anteriores se nota una estructura clara de lo que posteriormente será el control de calidad, ya que se fijan estándares, variaciones y un sistema de control.

Ya para iniciar el siglo XX el mundo se vio lleno de una gran cantidad de invenciones técnicas, casi todas encaminadas al uso industrial.

Aunado a esto, el estallido de la Gran Guerra, hizo incrementar la producción en gran escala. En 1916 un industrial francés, Henry Fayol, relata en un libro

² Lebouche Vincent. Tratado de Calidad Total. Ed. Limusa, México 1997, pp 28

su experiencia como dirigente de una empresa siderúrgica, describe en el las 5 etapas de la administración que había practicado.

Frederick W. Taylor ingeniero industrial estadounidense, publicó en 1911 su libro Principios de Administración Científica, este libro manifiesta que se deben obtener los máximos beneficios para patrones y empleados.

Si bien es cierto, esta es la base de la Administración, todos estos estudios son muy buenos, pero ahora todo revoluciona a un ritmo acelerado, por lo que las organizaciones deben tomar en cuenta cualquier cambio.

Ahora se hablará de alguien que es fundamental para el desarrollo de la calidad, aunque posteriormente tendrá su propio apartado, se trata del Dr. Deming.

En 1947 cuando Japón quedó destrozado por la Segunda Guerra Mundial, el comando supremo de las fuerzas aliadas llamó al Dr. Deming para preparar el censo de 1951.

Se sabe que como dato histórico, Japón tras la Segunda Guerra Mundial quedó dañado totalmente, a excepción de algunas ciudades, mucha gente murió, la base industrial de la nación quedó destrozada, la producción agrícola había disminuido en una tercera parte, pero también, Japón se superó, produciendo calidad, esto con la colaboración del Dr. Deming, y muchos otros maestros de la calidad.

A pesar de que el Dr. Deming fue un discípulo de Shewhart, llevó las técnicas al Japón. En marzo de 1950, el director ejecutivo de

la UCIJ*, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming, pidiéndole que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros japoneses, una serie de conferencias sobre los métodos de control de calidad.

Por ahora es todo lo que se dirá sobre el Dr. Deming, siendo él ciudadano estadounidense, fue mucho lo que hizo por Japón, cabe mencionar que cuando el Dr. Deming creó fama por su exitosa aplicación de calidad en la industria japonesa, la industria estadounidense, que después de la Segunda Guerra Mundial quedó intacta en su planta productiva, se volvió proveedor del mundo, produciendo todo en miles o millones, pero no con la calidad deseada, al ver el desarrollo logrado por el Japón se preguntaron ¿Quién?, y hasta entonces supieron que un estadounidense fue quien llevó toda esa revolución al Japón.

Se tocará otra situación en cuanto a antecedentes de la calidad, en el año de 1945 el Dr. A. V. Feigenbaum, publicó un artículo titulado la calidad como gestión, en el que describe experiencias del desarrollo de la calidad en las diferentes direcciones de General Electric, cabe mencionar que fue la primera aplicación del Control Total de calidad, y para el año de 1954 apareció su libro El TQC*.

El Dr. Feigenbaum por sus logros es nombrado en 1956 Director de todas las unidades de producción de General Electric, lo que representa un logro personal para el Dr. Feigenbaum, pero el mayor logro es que un experto en calidad asuma un cargo tan importante dentro de una empresa tan grande, como se puede ver, él fue el primer experto en calidad que ocupó un puesto de esta magnitud.

* Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses
* Control Total de Calidad

También él colaboró en la revolución de Japón para el desarrollo del TQC, a su lado colaboraron el Dr. Deming y otro maestro de la calidad, J.M. Juran.

Hasta principios de los años 60's, la calidad permanecía en el ámbito de los ingenieros por cuestiones de matemáticas y estadísticas, lo que corresponde al ámbito de los ingenieros propiamente.

Pero no se había contemplado lo más importante, que es el factor humano. En octubre de 1961, Phillip Crosby lanza el concepto cero defectos en la sociedad **Martin Marietta**.

Cabe mencionar que casi siempre los errores vienen del factor humano, por lo que hay que concentrar los esfuerzos en el hombre.

Ya para el año de 1966, Crosby, nuevamente nombrado Vicepresidente de calidad de una empresa llamada ITT, desarrolla la experiencia conseguida en **Martin Marietta**, concientiza al obrero acerca de la importancia de la calidad y de operaciones que se le confían. Este método entraña la eliminación de numerosos controles e intenta suscitar en el operario la toma de conciencia de *hacerlo bien a la primera*, la empresa en la que laboraba Crosby lo adoptó con resultados innegables de servicio. Es en 1967, en una de sus filiales francesas cuando se lanza el primer programa cero defectos (ZD).

Como se puede ver, la calidad ha tenido un auge mundial enorme, esto es, una gran responsabilización por parte de la política de los países, y por parte, desarrollado la calidad. Algunos son, sin embargo, ejemplares. Ahora

bien, es el momento de abordar el tema de la calidad en México.

México, es un caso especial en términos de calidad, por varios factores, como el proteccionismo, el sindicalismo, la apertura económica, las nacionalizaciones, la reprivatización, entre otras. Algo que es importante mencionar es que se cree que hasta cierto punto existe comodidad para las empresas mexicanas, la cual se acabará con la apertura económica total.

Se sabe que es imprescindible la calidad en cualquier parte del mundo, y México no es la excepción, ya que en éste nuevo milenio la clave del éxito reside en ser competitivos, ser los mejores, y esto se logrará satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Indudablemente los satisfactores son demasiados y cada una con sus propias características, así también las expectativas de cada cliente, esto debido al nivel de cada uno de estos, por tanto se requiere aún más habilidad por parte de las organizaciones para encontrar la manera de ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más grande.

El ser competitivo significa tener ciertas ventajas relativas con respecto a otras organizaciones, que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Algo importante de mencionar, es que las organizaciones deben tener iniciativa, no pueden esperar a que la competencia lo haga para entonces reaccionar, tendrán que hacerlo antes para obtener mejores resultados al ser los primeros.

Cuando las organizaciones mexicanas sean competitivas, la economía será fuerte y sólida.

México, a pesar de ser un país que no ha logrado proporcionar todos los satisfactores que requiere su sociedad, no significa que no cuente con gente de calidad, todo se puede lograr. Para finalizar este punto se hará un breve recorrido de lo que ha sido la calidad en las empresas mexicanas.

"México es un país de aproximadamente 90 millones de habitantes, 50 % de ellos menores de 19 años, en donde el 50% de la población económicamente activa trabaja en el sector servicios, algo muy importante, ya que este sector requiere de un alto grado de calidad, cosa que no existe. El 25% en el sector primario, con gente joven, con muchas y muy buenas oportunidades, puesto que tenemos muchos recursos que al ser utilizados con calidad, no nos podemos ni imaginar los resultados que se tendrían".³

Mencionando que el proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, no fue hasta 1940 que comenzó un fuerte movimiento de industrialización basada en la política de sustitución de importaciones.

A pesar del relativo éxito, producto de la política de sustitución de importaciones para reducir la dependencia de México en este rubro, un buen número de problemas vinieron de la mano en el proceso, estos principalmente aparecieron en la industria manufacturera que es la más susceptible a la competencia exterior.

³ Gutiérrez Pulido Humberto, *Calidad Total y Productividad*, México, 1997, pp 18

Según estudios, las empresas de los sectores manufactureros que recibieron mayor subsidio o algún tipo de protección arancelaria, fueron los que observaron un menor incremento de productividad durante el periodo comprendido entre 1960 y 1980.

Otro estudio realizado, dice que la política de industrialización adoptada por México desde 1940 ha generado entre otros los siguientes problemas:

- El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad en el mercado internacional.
- La sub-utilización de la capacidad instalada en las organizaciones, principalmente industriales, sobre todo en lo que corresponde a la pequeña y mediana industria que siempre se encuentra en una posición débil para afrontar problemas económicos.
- La actividad económica se concentra en tres áreas metropolitanas: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.
- México no ha sido capaz de desarrollar su propia tecnología y depende constantemente de la importada con la consecuente baja calidad.
- El desorden con el que la economía ha crecido propició el incremento de los niveles de contaminación observada en algunas de las ciudades más importantes.
- No hay suficiente ahorro e inversión para renovar las instalaciones productivas y crear o mantener la infraestructura económica.

Como se mencionó en un principio, un matiz de comodidad hizo que las empresas mexicanas crecieran acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, lo cual aunado al control de precios ejercido en los años setenta, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura. Por otro lado, conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes

intermedios y de capital aumentó a un grado tal que no pudo ser satisfecha por los proveedores nacionales.

Debido a la estrategia adoptada por México y a sus consecuencias relacionadas, el país no pudo compensar con exportaciones el incremento en importaciones, lo cual trajo como consecuencia un desequilibrio cada vez peor en relación con el comercio de bienes manufacturados.

Ahora bien, para mediados de los años ochenta se introdujeron políticas de liberalización comercial con el objeto de estimular las exportaciones. A partir de entonces, la economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a las demandas reforzadas de la política comercial, y de la búsqueda de niveles de competitividad internacional, estas políticas son las siguientes:

- a) Liberalización y la no regulación de la economía.
- b) La privatización de empresas estatales.
- c) Reducción de barreras arancelarias.

Otra gran realidad, el TLC* con Canadá, Estados Unidos de América y México ha sentado las bases para mayores cambios en la estructura de la economía en general, con el se pretende estimular nuevas inversiones y promover una mayor competitividad entre las empresas. Además de las ganancias que son tangibles que se esperan debido a la reducción de barreras desde y hacia Estados Unidos de América y Canadá, las empresas mexicanas se beneficiarán con el TLC por la experiencia y el aprendizaje obtenido en el proceso de forjarse a competir con estándares internacionales, cabe recordar que hace algunos años, cuando estaba en sus orígenes el TLC antes de la firma, había una ola de pánico, porque se iba a realizar un tratado

*Tratado de Libre Comercio

como este, y debido a que las empresas mexicanas no contaban con el nivel de competitividad para enfrentarse al nivel exigido por el ámbito internacional. Por ejemplo, se puede observar a Japón, tal vez nunca imaginaron el desastre que iba a ser consecuencia de los bombardeos, sin embargo, se enfrentó después de la catástrofe a un mercado internacional, altamente competitivo. ¿Será necesario que a México le suceda algo así para tener que reaccionar?.

El TLC representa una gran oportunidad de asociación y conversión entre compañías de los países que no pertenecen al TLC.

El TLC con seguridad, incrementará la demanda de mano de obra mexicana a largo plazo, la demanda de mano de obra permanecerá estable debido a que muchas empresas ya cuentan con operaciones en México, pero no queda por demás decir que también se requiere que esta sea de calidad.

Algo importante es que, aquellas organizaciones que estén involucradas en programas de calidad total, podrán lograr niveles de productividad mayores al promedio, podrán reconocer y estimular la mejora continua con mejores salarios y compensaciones que las que actualmente se otorgan en México.

Al hablar de datos importantes de mano de obra que tienen relación con la calidad, se puede ver que a pesar de que México cuenta con una gran cantidad de mano de obra disponible y los salarios bajos representan una ventaja competitiva bastante importante, "la falta de capacitación es una limitante muy grave para el logro de la productividad, la calidad y el

desarrollo de tecnología propia⁴. Sólo 30 % de las personas que entran al mercado de trabajo cada año cuentan con algún tipo de entrenamiento. El problema empieza con la educación primaria, donde la tasa de deserción alcanza 40 % y continúa agravándose a través de las etapas escolares. En general el número de años promedio de estudio es de menos de 5, y menos de 3 % de la población cuenta con un grado de licenciatura, y sólo 0.13 % del total de la población cuenta con un grado de ingeniería (comparado con el 5.95 % de Japón). Todo esto unido al hecho de que no más del 20 % de los que recibieron una beca para estudiar un posgrado en el extranjero en la década de los 80's han regresado a México, algo preocupante para tener gente de calidad, pero esto se puede solucionar con capacitación.

Hablando de calidad de la Administración en México, fue evaluada y comparada con el reporte de competitividad mundial de 1991. La iniciativa de los Administradores (espíritu emprendedor, liderazgo y responsabilidad) fueron menores que la que se encuentra en la mayoría de los países considerados competidores cercanos, algo preocupante, ya que la competencia es la que marca las necesidades y responsabilidades para negociar.

Otro estudio realizado concluye que los Administradores mexicanos tienden a ser más paternalistas y a utilizar estilos de liderazgo más autocráticos, además que la Administración media y los niveles operativos están menos involucrados en la toma de decisiones y son limitados a través de reglas muy rígidas.

Otra característica importante de la economía mexicana es el alto grado de concentraciones, ya que las grandes corporaciones dominan sus respectivos mercados; la micro y pequeña empresa, que representa el 95 % del total de

⁴ Gutiérrez Pulido Humberto, Calidad Total y Productividad, México, 1997, pp. 22

empresas en México, son administradas en forma muy deficiente, operan por lo general con tecnología obsoleta y difícilmente pueden competir en el ámbito internacional.

Algo cierto, es que México después de vivir en un proteccionismo total, cambia a una economía comercial basada en la sustitución de importaciones que estaba diseñada para ayudar al desarrollo de la planta industrial recientemente establecida. A principios de los años ochenta la política proteccionista era considerada como una situación normal y totalmente aceptada. Por otro lado, los consumidores empezaban a sufrir el consecuente incremento de precio debido a los grandes márgenes de ganancia que permite una economía cerrada y protegida de la competencia aunado al deterioro de la calidad y la productividad de los productos y las empresas.

La alternativa de solución para los problemas asociados con el proteccionismo fue el libre flujo de bienes y servicios hacia el país, y dejar los precios a las fuerzas del libre mercado. Entonces el gobierno mexicano no tuvo otra opción, que adoptar una política comercial menos proteccionista con una mayor competencia para los productos nacionales, los cuales fueron obligados a incrementar su eficiencia, productividad y calidad hacia niveles internacionales para poder permanecer en el negocio. Como consecuencia de todos estos cambios, el gobierno mexicano ha buscado opciones en apoyo a esta nueva política, y las organizaciones han comenzado a buscar nuevos sistemas administrativos y de dirección que les ayuden a ser más competitivos en este nuevo esquema.

Es importante e indispensable estar adelante de los competidores, ya que de no ser así, la organización quedará fuera del negocio, por lo que hay que establecer estrategias que favorezcan esta visión.

Como se ha visto, muchos de los problemas de imagen de calidad de países como México han sido provocados por las políticas de economía cerrada y la consecuente falta de competencia a la que se enfrentan sus organizaciones.

Se puede contar con recursos suficientes para obtener buenos resultados, un dato que corrobora lo antes dicho, es que muchas de las corporaciones más importantes en el ámbito mundial, incluyendo American Express, Ford Motor Company, Chrysler y General Motors, reportan que su fuerza laboral mexicana ofrece un nivel de calidad y confiabilidad no encontrado en otros países, es un dato muy alentador, por lo que el siguiente paso es involucrar a los niveles jerárquicos superiores. Las compañías extranjeras no son las únicas que reportan mejoras sustanciales en su operación después de haber implantado sistemas de calidad total. Las empresas nacionales también tienen mejoras significativas de su desempeño, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad. Algunos ejemplos de estos logros son:

- Aeroméxico ha logrado importantes resultados a través de sus esfuerzos por incrementar la calidad de su servicio. Esta aerolínea reportó una puntualidad del 98.6 % en sus salidas, comparada con el 77.3 % que en promedio muestra Estados Unidos.
- Hylsa uno de los fabricantes de acero en México, se ha beneficiado enormemente con sus programas de calidad incrementando 40 % su productividad en los años recientes.
- Grupo Vitro, una de las empresas latinoamericanas más grandes, es capaz de competir en el ámbito mundial con las empresas más talentosas en su ramo.

Se puede observar que está claro, hay resultados tangibles y que en México se puede sembrar la semilla de la calidad, en la economía global de hoy en día, los consumidores desean productos y servicios que sean de la más alta calidad.

1.2 Nacimiento de la banca nacional y su relación con calidad

Se realizó un recorrido por el tiempo y la evolución de la calidad, ahora se hará con la banca. En la edad antigua, no existían bancos como los de ahora, si no instituciones que se parecían en sus funciones y que tenían por objeto el dinero o sus equivalentes. Estas instituciones eran diferentes en los países, en las distintas civilizaciones, según las características de las respectivas economías, y propiamente según las necesidades de cada civilización, lo cual demuestra que siempre se trata de cubrir una necesidad.

Ahora se verá el nacimiento de la banca en las antiguas civilizaciones durante el período asirio-babilónico, la economía se encontraba alrededor del eje central, constituido por el rey y por la divinidad. Los bienes y los depósitos son llevados al palacio y al templo, lugares donde el súbdito aporta sus tributos. Ya en ese tiempo se pensaba que los bienes no estaban seguros dentro de las cabañas, ya que la construcción no era segura y estaba expuesta a los saqueos, por el contrario el palacio y el templo tenían muros demasiado sólidos y estaban protegidos por gentes armadas y sobre todo por la santidad del lugar. El campesino, entonces, depositaba en ellos su cosecha, y el comerciante, en espera de realizar largos viajes, sus bienes en mercancías.

Un ejemplo del comercio bancario de esta época al realizar un depósito, es que el cliente al efectuar un depósito recibía un certificado en funciones de recibo, muy parecido a lo que se maneja hoy en día.

En ésta etapa se desarrollaron los anticipos entre particulares. El deudor extendía al acreedor una especie de reconocimiento de adeudo, conteniendo la cláusula *al portador*, y el portador podía pretender su pago al vencimiento.

“Ya en el período neo-babilónico, hablando alrededor del siglo VI A. C. El proceso de laicización se acentúa grandemente: ya el centro de gravedad se desplazó del templo y del palacio a la gestión entre particulares. Surgen las primeras grandes iniciativas individuales. Dos casas comerciales, Igibi de Sippar y Murashu de Nippur, tienen en ese período una importancia capital en el comercio, sus fortunas familiares se transmiten de padres a hijos, toman y dan en arrendamiento casas y terrenos, poseen varios bienes, hacen cultivar las tierras por esclavos, y como administradores reciben dinero, que a su vez prestan”.⁵

Para los hebreos dado que la ley de Moisés prohibía prestar dinero con interés, excepto en las relaciones con los extranjeros, el desenvolvimiento bancario de los hebreos es mucho más lento, administra bienes de huérfanos, viudos y recibe depósitos de todo el pueblo.

Una civilización interesante en el desarrollo bancario es la griega, en las ciudades griegas, algunos estados autónomos no representaban más que modestas ciudades económicas, el tráfico de dinero, por lo tanto no se podía desenvolver rápidamente, de cualquier modo siempre se basaron en el estilo oriental, con el centro de gravedad en el templo. Son famosas Delfas, Atenas, Delos, Olimpia, los sacerdotes recibían depósitos sin intereses y realizaban operaciones de crédito agrario.

⁵ Goldschmied Leo, Historia de la Banca, México, 1961, pp. 2

Es entonces cuando en las ciudades griegas de Europa aparece la moneda, o sea, el metal acuñado, cuya invención, según opinión prevaleciente de los historiadores, ocurrió en Lidia del Asia Menor, aproximadamente en el año 650 A. de C. El empleo de la moneda se extiende, substituye gradualmente al trueque y determina la necesidad de nuevas profesiones, con funciones auxiliares con relación al banco propiamente dicho, es decir, aquellas como la del examinador o el que valúa el metal precioso. Frecuentemente el cambista reúne las dos cualidades, aconseja al cliente inexperto, aquí puede observarse como se tiene contacto con el cliente para brindarle asesoría que lo llevará también a satisfacer sus necesidades, con esto el cliente siente confianza en esta persona, recibe el dinero en depósito y, efectúa pagos por cuenta del cliente de la ciudad y también de otros lugares.

En las ciudades griegas aparece un comerciante, del que hablaban los oradores de la época, que trabajaba con dinero propio y con dinero ajeno pagando intereses.

Había creado una organización peculiar. Se ignoraba que forma tendrían los giros.

Se sabe solamente que tanto los depósitos como los retiros de fondos eran efectuados en efectivo, no en especie, en presencia de dos testigos. Parece que no existía más escrito que una especie de libro mayor.

En el período helénico, los tráficos se desarrollan, Delos surge como el centro cambista del Mediterráneo, desafortunadamente no hay mucha información acerca de este período, pero se sabe que algunas funciones de carácter bancario se perfeccionaron con pruebas escritas de las provisiones y de los retiros de fondos, que sustituyen a los verbales.

En el caso de la civilización de los egipcios los jeroglíficos revelan que la economía de los egipcios estaba basada en el trueque, el que excluía cualquier forma fiduciaria o parabancaria del tipo babilónico o griego. Pero se tienen indicios de que se llevaban a cabo transacciones con dinero.

La civilización de Roma antigua tenía operaciones cambiarias y crediticias que eran llevadas a cabo por individuos llamados trapezistas o cambistas. Se presume que habían aspirado a un tipo de intereses muy alto. Debido a esto es que aparece la llamada Ley de las Doce Tablas, que prohíbe los préstamos con intereses exorbitantes.

Con el desarrollo del tráfico nace la necesidad de dinero efectivo y una ley, la *onciarum foenus*, fija un interés máximo del 12 %. El patriarca interviene en el mando de los negocios, traficando su propia influencia para obtener para sus patrocinadores favores y concesiones, consiguiendo muy buenas ganancias. Sin embargo, otra ley prohibió a los nobles llevar a cabo negocios financieros.

Sin ejercer un monopolio bancario, el Estado prestaba dinero a los ciudadanos, préstamos que debían ser autorizados por un colegio de funcionarios.

Ya en ese entonces se decretaban los límites para el cobro de intereses, que eran del 4 %, aunque se presentaban casos de variaciones en estas tasas de interés, por lo regular se llegaba a algún tipo de acuerdo.

Pero el estado no se conformó con fijar el impuesto máximo de descuento. Quiso primero disciplinar la profesión del banquero. Ya el hecho de designar un lugar a los cambistas correspondía, de hecho a una licencia de ejercicio.

Al principio, el título de argentarius correspondió al cambista, que se hacía ayudar por un nummularius, aquilatador y por un mensarius, cajero.

Gradualmente el argentario cambista se convierte en banquero, debe tener los registros en regla, que el Estado se reserva el derecho de inspeccionar, estos documentos o registros sirven de prueba en juicio, obviamente para saber si se llevó a cabo bien la tarea, la cual demuestra un indicio de calidad, ya que se inspeccionaba, lo hecho, para saber si se necesitaba corrección.

Se observa a través de la historia y evolución de la banca, que ha sido paulatina, al evolucionar, tiene forzosamente que mejorar, por lo que la calidad está de manera intrínseca, esto sólo si se quiere tomar, se puede ver que a pesar de muchos años atrás, observemos que se trataba de hacer bien las cosas, y que existen también indicios de supervisión, y que curiosamente el nacimiento de calidad y la banca, si no precisamente nacen en un mismo momento, si en un período parecido como lo denota la Biblia y el código Hammurabi, después de haber hecho el recorrido por varias civilizaciones, se verá cómo ha sido el nacimiento de la banca nacional.

El nacimiento de la banca privada en México fue en 1864 bajo el Imperio de Fernando y Maximiliano de Habsburgo, cuando en ese año quedaba registrada la escritura del London Bank of México and South América, que fue la primer institución bancaria dentro del territorio nacional mexicano.

Ya existían proyectos como el que consistía en la apertura de una institución llamada Banco de México, a la que le sería otorgada la facultad para la emisión de billetes.

Las funciones que cumplían los bancos en aquellos tiempos eran básicas, tales como: depósitos, créditos, operaciones sobre hipotecas y préstamos con garantía.

Los fundadores de la banca mexicana fueron los ingleses, cabe mencionar que antes de la fundación de este banco, sólo había agiotistas particulares y había casas de préstamos.

Debido a que el banco ofrecía sistemas de crédito más completos, fue próspera la evolución de éste. El primer banco contaba con cuatro personas al servicio, el primero era el gerente, el segundo un contador, el tercero era un cajero, y finalmente una persona que se encargaba de la cobranza. Este abrió sus puertas el 1° de agosto en la casa número 3 de la calle San Bernardo, este a falta de una ley bancaria especial, su existencia jurídica quedó confirmada por un auto judicial del 2 de marzo de 1865. Dio inicio a sus operaciones con un capital suscrito de un millón y medio de pesos, un año después abrió sucursales en Veracruz, Tampico, Guanajuato, Zacatecas, San Luis Potosí, Morelia, Matamoros, Puebla, Colima y Durango.

Como se puede ver, fue rápido el crecimiento de la Banca.

Lo que se sabe es que la gente no acostumbraba el servicio bancario, actuaba con cautela ante los servicios que prestaba la banca en aquel entonces.

Algo realmente admirable es que según comentarios de aquel entonces de la Asociación de Banqueros Mexicanos acerca de este banco eran:

“Una Administración admirable por eficiente”⁶, lo cual da fundamentos para demostrar que lo que bien se realiza siempre ha dejado huella, y esto se denota en el servicio bancario de aquel entonces. Se tenían muy jóvenes opiniones del Banco de Londres y México, y todas estas se fundamentaban en el servicio y el cumplimiento de lo establecido para los clientes.

También este Banco tiene el mérito de introducir el cheque y el billete de banco. Fue, el primer emisor de billetes, de cinco pesos, que llevan fecha del 13 de febrero de 1865. Pero hay algo que es un factor primordial para cualquier organización y que siempre se debe de tomar en cuenta, esto es el medio externo.

Maximiliano de Habsburgo fue quien dio la pauta al nacimiento y creación de la banca, cuando en esos tiempos las sucesiones del poder afectaban drásticamente a las organizaciones, la banca no quedó al margen de esto y al quedar fuera del poder esta sufrió los embates del cambio.

Antes de iniciarse el Porfiriato sólo fue creado otro banco, el de Santa Eulalia. Después ante la crisis económica en 1881 se buscaron fuentes de financiamiento, para lo cual se volvió a dar pauta a las organizaciones bancarias por lo que se fundaron bancos como el Banco Nacional México el 23 de agosto de 1881, el Congreso lo autorizó a servir como banco de emisión, capaz de poner en circulación billetes hasta por tres millones de pesos por cada millón de captura.

También en 1882 nace el banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario, y como se mencionó anteriormente, el medio externo de las organizaciones es fundamental para estas, como puede observarse, en ese entonces los servicios bancarios iban principalmente enfocados a actividades agrícolas,

⁶ Goldschmied Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. 15

hechos que ahora son contrarios, y se verá posteriormente para el desarrollo de la calidad en las instituciones bancarias.

Al igual que en este siglo, en el siglo pasado específicamente en 1884 se suscitó una crisis, la cual lleva a la primera fusión bancaria entre el Banco Nacional México y el Banco Mercantil, con lo que se demuestra que sólo siendo fuertes sobrevivirán en un ambiente difícil para estas organizaciones.

Ya para el año de 1896 se consiguió la autorización para que el Ejecutivo expidiera la primera ley de instituciones de crédito en México. Las Cámaras dieron lineamientos generales para ellas:

Sería una ley federal, los bancos se constituirían con concesión, depositarían el 20 % de su capital en bonos de la deuda pública, el capital mínimo sería de medio millón de pesos para lo que se tenía que exhibir el 50 % en efectivo.

La promulgación de la ley trajo consigo que abrieran nuevos bancos en los estados. Durante 1897, iniciaron operaciones bancos en el Estado de México, Sonora, Coahuila, San Luis Potosí, Sinaloa y Veracruz.

Ya para 1903 sólo en los territorios federales de Baja California, Quintana Roo, Tepic, Colima y Tlaxcala, no había instituciones bancarias propias. Algo que cabe destacar es que pese a las leyes existentes en cuanto a los bancos, estas se violaban, afectando el desempeño de las instituciones bancarias, con lo que existían ciertas anomalías que afectaban indudablemente la imagen de la banca, así como al cliente mismo que en aquel entonces no estaba considerado con la importancia y el valor que éste se merece, inclusive se llegaron a realizar abusos que afectaban directamente a la clientela bancaria.

Para el año de 1911 funcionaban 24 bancos de emisión, además había 2 bancos hipotecarios, el de Crédito Territorial y el Internacional Hipotecario, y cinco refaccionarios, de los cuales el principal era el Central Mexicano.

Este período fue difícil no sólo para los bancos, ya que fue el período revolucionario mexicano, de hecho la crisis bancaria se hubiese dado aún sin la Revolución Mexicana, ya que el porfirismo, se vio mermado en buena medida debido a la situación inicial de los bancos en México.

Hechos tales como el que la garantía del billete se deterioró y los tenedores no ocurrían a la conversión debido a las necesidades de la circulación, el oro no lo usaban para canjear billetes.

“Estas instituciones acumularon vicios y fallas que las convirtieron en un peligro para los intereses del país”.⁷

Este comentario demuestra las fallas en que se encontraba el sistema bancario de aquel entonces, de hecho se pensaba que la banca había sido creada para cubrir las necesidades de ésta índole de gente rica y no para el pueblo, inclusive se llegó a pensar que el movimiento revolucionario sirvió de cortina para tapar el colapso bancario que se dió.

Para salvar la precaria situación bancaria de ese entonces se tuvo que recurrir a los préstamos provenientes del extranjero, realmente debido a la cambiante situación del medio que envuelve a las organizaciones y situaciones tales como una revolución o casos de guerras, como el caso de la Segunda Guerra Mundial, se puede pensar que existe justificación para solapar un declive dentro de éstas, pero por malas administraciones es algo

⁷ Goldschmied Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. 31

que realmente preocupa ya que eso afecta al medio y no provee ningún avance y ningún carácter.

La falta de doctrinas administrativas de calidad, que en ese tiempo realmente no se conocían, se unía a la depresión bancaria.

El año de 1913 fue de crisis para los bancos, algo que es importante mencionar, es que no solo es el hecho del colapso, sino que además de eso, los bancos perdían credibilidad, y en una institución bancaria es sumamente importante cuidar aspectos intangibles tan importantes.

Algo que contribuye internamente al declive bancario fue que los bancos tenían acciones dentro de los mismos bancos, aunque esto era presumiblemente ficticio, por lo que entre algunos de estos no existía un respaldo realmente sólido ante una crisis, ya que estas acciones figuraban dentro de los activos bancarios.

Ciertamente la situación de los bancos era insatisfactoria, a tal grado que cuando el general Victoriano Huerta abandonó el poder, se puede decir que el estado general de los bancos era totalmente insolvente. Algunos comentarios al respecto: "Ni históricamente, ni económicamente, ni administrativamente la bancarrota del sistema de pluralidad de bancos fue causada por los gobiernos de la revolución, el mal estuvo en su propio origen, pues ni siquiera llegó a constituirse un sistema regido por una ley general; el sistema fue siempre un sistema incongruente, con distintos privilegios".⁸

⁸ Goldschmid Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. 35

Como puede observarse, básicamente lo que se expone es que la causa principal del colapso bancario de ese período se debió básicamente a fallas hacia adentro, con lo que nos referimos a fallas internas que de igual manera son corregidas internamente. Otro comentario:

"Cuando la revolución inició en 1913, el sistema bancario iniciado y estructurado durante el régimen del general Porfirio Díaz estaba en tal proceso de disolución, y cuando el general Victoriano Huerta abandonó el país, el sistema bancario de 1897 se había aniquilado a sí mismo".⁹

Se puede ver en el análisis del comentario anterior, que se mencionan problemas de estructura, es decir, de adentro, y esto se debe a la falta de calidad de los mandos superiores de ese entonces.

Ya el 22 de octubre de 1915, el constitucionalismo creó la Comisión Reguladora e Inspectoría de crédito.

El 28 de octubre esta Comisión se reunió con los banqueros para informarles de sus propósitos y para pedirles su cooperación. Esta Comisión se percató de la situación de la banca debido a que realizaron análisis documentales, los cuales, arrojaron resultados tan desalentadores como el de los 24 bancos emisores que sólo estaban dentro de la ley y de sus contratos respectivos, y que los 15 bancos restantes se encontraban en bancarrota. Debido a estas situaciones, Venustiano Carranza anunció en 1916 medidas destinadas a modificar por completo la estructura bancaria, lo que ocurrió años después, Venustiano Carranza en el decreto del 15 de septiembre de 1916 abrogó las leyes que autorizaban las concesiones a los bancos.

⁹ Goldschmid Leo, *La Banca nuestra de cada día*, México, 1983, pp 35

Se escuchaban en ese entonces comentarios de que la banca era como el tutor financiero del gobierno, ya que representaban un poder en este aspecto y los gobiernos siempre acudían a estos para solventar sus deudas que los oprimían, no hay que olvidar las condiciones que se vivían en ese entonces.

A fin de cuentas Venustiano Carranza suspendió el funcionamiento de los bancos, vendría el sucesor y todo quedaría en manos de Álvaro Obregón.

A la llegada al poder de Álvaro Obregón, para ser exactos, 2 meses después de la toma de posesión del gobierno, resolvió la devolución de los bancos a los banqueros que por el decreto del 31 de enero de 1921 recobraron su personalidad jurídica y fueron entregados. Debido al desastre financiero ocurrido durante el período carrancista ahora en el gobierno de Álvaro Obregón dejaron de funcionar. 6 bancos de diferentes estados de la República.

Álvaro Obregón hizo mucho por acercarse a los banqueros, con el fin de reestablecer relaciones, la desincautación, y mediante esta ley proponía volver a la fundación de un sistema plural, que evidentemente iba en contra de la propuesta monopólica antes planteada, argumentando que diversos factores externos tanto nacionales como internacionales, imposibilitaban la creación de un banco único, pero realmente hubo que esperar hasta el gobierno de Calles en 1924 para que surtiera efecto el período contemporáneo de la banca. Y este tiene como primer paso la promulgación de la Ley que crea el Banco de México y además la Ley de Instituciones de Crédito y Establecimientos bancarios del 24 de diciembre. No es necesario esperar una revolución dentro del medio externo para mejorar, actuar con calidad y siguiendo al pie de la letra las acciones que lleven al éxito a nuestra organización, ya que si actuamos sobre situaciones en las que se puede influir, seguramente se podrá hacer mucho, y sobre las situaciones externas,

deben buscarse estrategias, ahora no se puede decir en que momento se pudiera dar una revolución o una crisis mundial que viniera a afectar el sistema bancario, pero ahora la guerra es con la competencia, dentro del mismo mercado bancario y hacer del conocimiento de empleados que se tiene la llave del éxito.

Mientras tanto, ya para 1926 se ve una notoria recuperación del sistema bancario, no en su totalidad, pero si da prioridades para que algunos bancos se desarrollen.

En el año de 1924 se llevó a cabo la primera convención nacional bancaria y para la segunda 4 años después, queda constituida la Asociación de Banqueros de México. A pesar de los ligeros avances, la banca continuaba actuando en un clima de incertidumbre, de hecho, debido a ese temor, no supo vislumbrar un desarrollo contundente, ya que el principal factor para el desarrollo seguirá siendo la clientela.

Las condiciones no se supieron manejar, y a pesar del ligero avance obtenido durante 1931, la banca nacional estuvo apunto de llegar a la bancarrota.

Algo interesante es que al estar en una situación así, casi en su totalidad por fallas de carácter directivo, los bancos invitaron a sus clientes a formar parte del apoyo para salvar la situación, que se respaldó en plata a cambio de divisas.

Es interesante ver la orientación que se tenía, se sabe que el cliente es lo básico y lo más importante para una organización, pero aquí tal parece que estaban invertidos los papeles, los clientes

salvaban a la organización, esto realmente podría visualizarse ahora en condiciones de libre competencia porque sería inoperante.

En el año de 1934 se realizó la tercera Convención Nacional Bancaria, en la que se tocaron temas como la crisis y nacionalización del crédito.

Ese mismo año el General Cárdenas llega a la presidencia de la República, las relaciones entre los banqueros y el presidente no fueron muy estrechas.

En 1935 fue reformada la Ley Orgánica del Banco de México, atribuyéndole la función de controlar al resto de los bancos del sistema, con los que no tenía esa facultad, entre algunas otras modificaciones.

Un comentario hecho en la cuarta Convención Nacional Bancaria en 1937, dice: "El banquero mexicano va adquiriendo, les dice, cada vez con mayor claridad, la conciencia de su misión de cajero, contador, y mejor aun, de consejero financiero de la comunidad, y su actitud en los asuntos de índole social es más amplia y comprensiva".¹⁰

Pueden notarse indicios de avance en la conceptualización del servicio bancario, enfocado principalmente al cliente, e inclusive a la comunidad, es algo que si se le diera seguimiento hubiese sido trascendental para el desarrollo de estas funciones, lo significativo es que fue hecho en la convención y una lástima que fuera cada año.

Para el periodo de Ávila Camacho, por primera vez el peso se valuó, parece algo increíble, para contener la inflación el Banco de México puso a la venta centenarios.

¹⁰ Goldschmid Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. 50

Las relaciones entre el gobierno y la banca no fueron muy buenas y más sin embargo las devaluaciones no cesaron, se nota cómo México ha sido un país vulnerable y quizá no se encuentren antecedentes claros de calidad en la banca, por mínimos que sean, se pueden ver las grandes fallas que existían y a la fecha existen en el ambiente externo. De igual manera durante el período de Miguel Alemán, las condiciones fueron similares, roces entre el gobierno y la banca, y muchas fallas que si se hubiesen corregido en su momento probablemente jugarían un factor importante, de hecho, se recibieron muchas críticas hacia el gobierno de Alemán, como que minorías se enriquecieron con obras públicas, ¿Puede así crearse calidad?.

Y como si fuera una función de cine en el gobierno de Ruiz Cortines, los factores negativos eran los mismos, de hecho en la Convención Nacional Bancaria de 1955, se tocaron temas como el Estado y la economía, poco favorables para los banqueros.

Puede decirse que todo el periodo antes analizado fue de pequeños ascensos y grandes descensos para la banca nacional, para después tener un muy buen período comprendido en los años de 1958 a 1982.

En este período se implantaron nuevas estrategias para incrementar el ahorro, y ese incremento canalizarlo a actividades productivas que pudieran optimizar los recursos, además de nuevas políticas que favorecían las actividades financieras e hipotecarias. Algo muy desalentador es que debido a las políticas de distribución de recursos provenientes de la banca, la mayor parte de estos fondos tuvo como destino principal la industria y el comercio, dejando a la deriva al sector agrícola.

En el año de 1959 llegan a México las tarjetas de crédito, también las primeras computadoras, esto es algo que resalta, al llegar los sistemas y las computadoras, todo da un gran giro, debido a la reducción de personal, y hasta cierto punto se puede ver que se descuida un poco el factor servicio, ya que la gente se siente sustituida.

Para confirmar el avance de los bancos en la convención de banqueros de 1960 se hizo referencia de que México estaba más estable que nunca, años después se decía que debido al gran avance financiero se estaba en condiciones de otorgar créditos a largo plazo, y aún no se hablaba de calidad.

Cabe señalar que en el año de 1959 el Banco Nacional de México (Banamex) cumplía ya 75 años, y que fue pionero en la búsqueda de satisfacción de sus clientes, tocando aspectos fundamentales como orientar y apoyar a sus clientes, también en la década de los sesenta emite un comunicado en el cual manifiesta que se esfuerza por atender las necesidades crediticias de las personas o familias con ingresos medios o bajos, lo cual es un enfoque demasiado bueno, ya que como vimos anteriormente la banca estaba orientada a la gente que tenía dinero, dejando desprotegido a un buen segmento de mercado.

Para el año de 1967 ya había abundantes créditos, además de la inclinación de los clientes por los productos financieros a largo plazo.

Para el año de 1972 los trabajadores de la banca iniciaron el movimiento sindical que tanto se esperaba, esto apoyándose en cambios hechos en la Ley Federal del Trabajo, debido a que estos se consideraban como trabajadores de segunda, consiguiendo en primer instancia mejoras muchas que al día de hoy están vigentes, es interesante ver que si se hubiese tenido un enfoque de cultura de calidad, se hubiese podido negociar

mejor, ya que el gobierno al conceder tantas mejorías, hubiera podido pedir a cambio mejoras sustanciales en materia de calidad.

En la década de los 70's, se rompió con la especialización de la banca que se había generado con la Ley Bancaria de 1924, para dar origen a la banca múltiple, aunque en un principio se pusieron algunas condiciones un poco desfavorables, si fuera cierta la especialización, ya que para ese entonces las instituciones ya operaban como múltiples, en el sentido de que algunos tenían varias organizaciones que realizaban diferentes funciones de crédito, el resultado de esto fue la conformación de las siguientes instituciones, según el Anuario Financiero de México de 1981, último antes de la expropiación:

1	Actibanco Guadalajara	(Julio 1977)
2	Banca Confía	(Sep. 1977)
3	Banca Cremi	(Dic. 1978)
4	Banca Metropolitana	(Abril 1977)
5	Banca Promex	(Nov. 1977)
6	Banca Serfín	(Julio 1977)
7	Bancam	(Marzo 1978)
8	Banco Aboumrad	(1979)
9	Banco del Atlántico	(Julio 1977)
10	Banco BCH	(Marzo 1978)
11	Banco del Centro	(Nov. 1980)
12	Banco Continental	(Oct. 1980)
13	Bancrecer	(Dic. 1976)
14	Banco Internacional	
15	Banco Longoria	(Agosto 1979)
16	Banco Mercantil de Monterrey	(Junio 1977)
17	Banco Mexicano Somex	(Dic. 1979)
18	Banco Monterrey	(Enero 1980)

19	Banco Nacional de México	(Febrero 1977)
20	Banco del Noroeste	(Mayo 1977)
21	Banco Obrero	(Mayo 1977)
22	Banco Occidental de México	
23	Banco Popular	(Agosto 1979)
24	Banco Regional del Norte	(Oct. 1978)
25	Banco Sofimex	(Mayo 1978)
26	Bancomer	(Nov. 1977)
27	Banpacífico	(Nov. 1976)
28	Banpais	(Enero 1978)
29	Crédito Mexicano	
30	Multibanco Comermex	(Enero 1977)
31	Multibanco Mercantil de México	(Nov. 1976)
32	Unibanco	(Dic. 1976)

Como se puede ver fueron pocas instituciones de banca múltiple que tuvieron origen como resultado de innumerables fusiones. Una nueva limitante en términos de calidad fue que si cuando la banca era especializada no había tenido un avance en términos de calidad, ahora con las fusiones y el crecimiento inmenso de las instituciones bancarias, menos tendrían avance en materia de calidad.

Aunado a esto se enuncian factores externos que durante 1976 se presentaron en México:

- Devaluación del peso a 19.70 por dolar.
- Dependencia comercial, tecnológica y financiera.
- Déficit presupuestal.
- Disminución del saldo neto de la balanza turística.

- Incremento de las exportaciones, menos veloz que el de las importaciones.
- Endeudamiento mayor con el exterior y mayor inversión extranjera.
- Inflación.

En materia financiera con las enormes dificultades que se tenían, estas sólo pudieran ser aparentemente disminuidas con un alto endeudamiento externo con el Fondo Monetario Internacional.

Se mencionan algunos factores que limitan el buen desempeño de la banca, y por ende, el desarrollo de la calidad en este tipo de instituciones:

A) **CONCENTRACIÓN:** Debido a una ley inflexible, la disminución del número de instituciones de crédito, concentra las operaciones en muy pocas de ellas, como se vio en el despliegue del Anuario Financiero de México de 1981.

B) **MONOPOLIZACIÓN:** Es un factor que se veía claramente, a principios de los años ochenta, se podía notar la gran diferencia que existía entre 6 gigantescos bancos y el resto de ellos, y además de los 6 principales bancos destacaban 2 de ellos, que juntos representaban la mitad de los activos totales, y el 30 % del número total de sucursales.

Queda por demás decir que estos bancos eran Bancomer y Banamex, estos además de tener cifras tales en el total de activos, también figuraban en captación y financiamiento, en términos de utilidades estos dos gigantescos en el año de 1980 se llevaron el 60 % del total de los bancos, no se desea siquiera citar la desproporción de los bancos que no tenían acceso a la publicidad en general, y mucho menos a la publicidad televisiva.

* **Trasnacionalización**

Conforme a una disposición de 1965, solo podían operar directamente con el público bancos mexicanos, pero para el año de 1977, se tenían 136 representantes de bancos internacionales, procedentes de 20 países, y no es que fuera mala la competencia con bancos mejores, si no que aún no existían las condiciones y, además, también los bancos más grandes de México abrieron oficinas en el extranjero.

Además de factores como la competitividad, la apertura a la trasnacionalización venía a incrementar la deuda externa, hasta que concluyera en el estallido de la crisis.

* **Dolarización**

Este factor responde a políticas en cuanto a su moneda, y exportaciones de nuestro vecino país del norte, lo cual vino a perjudicar a México, en términos inflacionarios, elevadas tasas de interés, riesgo cambiario y fuga de capitales, lo cual trajo como consecuencia que la banca captara depósitos en dólares representando un riesgo altamente significativo.

* **Especulación**

Este factor tuvo su principal origen en la fuga de capitales y en la dolarización principalmente, lo que llevó al sector público a contraer mayor deuda externa, además del deslizamiento de la moneda, se jugaron muchas estrategias que afectaron al sistema y por ende a la banca.

* **Captura de la economía**

El hecho del crecimiento de la banca, trajo como resultado que estos acapararan gran cantidad de empresas en las que su participación era predominante, lo que no fue conveniente para el sistema, y mucho menos en

términos de calidad no jugaba un papel importante dentro de la banca, a principios de los 80's la situación del ambiente externo no era favorable para el desarrollo de sistemas de calidad, se nota que tampoco existía el compromiso por parte de la gerencia.

A continuación puede verse cómo y porqué se vino a bajo el poder sobre la banca y de ahí la expropiación. Esto se dió en el período de López Portillo, esto contenido en el informe del 1º de septiembre de 1982.

Resultado de una política monetaria poco propicia y factores inherentes al mismo, algunas partes del informe que sirvan como referencia:

"Contra la fuga de capitales no hay fondos suficientes que alcancen, ni aquí ni en ninguna parte".¹¹

"La conciliación de la libertad de cambios con la solidaridad nacional, la concepción mexicanizada, sin solidaridad nacional y altamente especulativa".¹²

"Uno que nacionaliza los bancos privados del país y otro que establece el control generalizado de cambios, no como una política superviviente del más vale tarde que nunca, sino porque hasta ahora se han dado las condiciones críticas que lo requieren y justifican. Es ahora o nunca, ya nos saquearon".¹³

"México no se ha acabado. No nos volverán a saquear".¹⁴

¹¹ Goldschmied Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. 151,152

¹² Goldschmied Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. ¹⁵¹, ¹⁵²

¹³ Goldschmied Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. ¹⁵¹, ¹⁵²

¹⁴ Goldschmied Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp. ¹⁵¹, ¹⁵²

"Mas no pude hacer".¹⁵

Con estos testimonios puede verse con toda claridad la situación que llevó al presidente a esta decisión, además de los factores antes analizados.

Aunado a esto se acusaba a los banqueros de explotar el servicio, con el fin de satisfacer sus propios intereses, de fenómenos monopólicos con dinero aportado por el público en general, ¡Qué desalentador!, cómo es posible que así se muestren avances, no se pretende tocar cuestiones políticas, tan sólo que se conozca la historia de la banca mexicana, y cómo las malas acciones afectan por un lado al sector más desprotegido, y otro lado al mismo desarrollo de organizaciones tan importantes como lo son los bancos.

Se les acusaba de abuso en contra de la sociedad, esto a través de malos manejos, por lo que fue necesaria una medida tan drástica como lo fue la expropiación.

Todo fue expropiado excepto bienes y pertenencias de los usuarios de la banca así como las instituciones nacionales de crédito, la banca mixta, el Banco Obrero y el Citibank, ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

Las reacciones no se hicieron esperar, no sólo por parte de la Asociación de Banqueros de México, si no por la CONCANACO y el CCE, ellos decían que era culpa del gobierno y sus políticas, si bien es cierto, como se ha dicho anteriormente, las organizaciones están dentro de un medio ambiente al que llevamos externo, también el mal funcionamiento de las organizaciones afecta al medio y todo esto afecta al fin y al cabo al ser humano, que es quien

¹⁵ Goldschmid Leo, La Banca nuestra de cada día, México, 1983, pp.¹³³

reciente o disfruta de los acontecimientos que en un momento dado forman parte de su vida.

Finalmente concluye este punto, en donde puede verse que la banca está llena de quebrantos y retrasos, y que a pesar de todo México es un país propicio para ejercer calidad con grandes posibilidades de crecimiento, pero como se analizará más adelante, son pocas las instituciones de servicio, las que han logrado altos estándares de calidad, las empresas que se dedican a la producción y manufactura tienen si no mayor responsabilidad de mejorar su calidad, tal vez sí sea tangible y dar a una falla en el proceso que afecte directamente a la calidad una respuesta óptima, pero también dentro del sector servicios se tienen ejemplos de organizaciones que se preocupan y hacen de la calidad una arma competitiva que si bien es cierto, no es fácil, los resultados son sorprendentes, Y ahora aún más durante el nuevo milenio, en donde sólo los mejores podrán sobrevivir dentro del negocio.

1.3 Situación actual de la calidad en la banca

Es preciso mencionar antes de iniciar este tema, que la calidad como materia en México ha tenido un auge impresionante dentro de las organizaciones, en algunas con mucho más éxito que otras, desafortunadamente la banca nacional no ha podido alcanzar el éxito dentro de ésta materia, y esto es algo alarmante, ya que al prestar un servicio de este tipo, se requiere de un estándar de calidad que realmente satisfaga las necesidades de nuestros clientes, y que no sean simplemente frases trilladas, slogans o publicidad, si bien es cierto factores como nacionalización, privatización y crisis, son cuestiones que han afectado de sobremanera a la banca y con mayor razón ahora el cliente necesita un servicio de alta calidad, ya que cuestiones como las mencionadas anteriormente, en parte afectan a las organizaciones, también afectan a los clientes, ya que crean en estos inseguridad e incertidumbre, se analizará qué ocurrió durante esta década y cómo se recibirá al nuevo milenio.

Tras la nacionalización en el período de López Portillo, vino, por consiguiente, la reprivatización como resultado de políticas de apertura económica, y debido a la reprivatización los bancos salieron como si partieran todos juntos, sin saber que sobreviniera una crisis como la de 1994, antes de esta con la firma del TLC se auguraba un buen porvenir para algunos bancos y también una minimización para algunos otros, más, sin embargo, sólo existían programas de calidad llanos que no significaban mucho o que dieron un soporte que definiera a una institución como la líder en la materia, si bien es cierto que existe un líder en el mercado, no significa que éste preste el mejor servicio. ¿Qué pasaría si otorgara un excelente servicio?, tal vez el líder estuviera más distante de sus seguidores, cosa que no sucede.

El año de 1994 fue trivial, elecciones, crisis y otras situaciones que afectaron considerablemente a la banca nacional.

Además del TLC, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León opinaba en su campaña electoral: ...la apertura comercial y la firma del Tratado de Libre Comercio han puesto las bases para una nueva inserción de México en el mundo con grados más altos de competitividad y eficiencia...

Cabe señalar que esto fue dicho antes de la crisis de 1994, es cierto que durante ese año se auguraba un buen porvenir, esta visión se vio contrastada y la banca nacional por consiguiente.

Durante la administración del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, México recibió el año de 1995 con un panorama poco propicio para el progreso en la banca mexicana.

Una devaluación tremenda, guerrilla en el sureste del país y muchos estragos financieros.

Los principales factores externos que influyeron en el comportamiento del mercado fueron: el conflicto armado en Chiapas, el asesinato de Luis Donaldo Colosio, las irregularidades en las entidades financieras –grupo Havre y Banco Unión–, las elecciones presidenciales del 21 de agosto, el asesinato del Secretario General del PRI y la anulación de la banda de flotación.

Se puede ver como estos factores externos anteriores, afectaron a la banca nacional de sobremanera y aunado a esto la poca consistencia en los programas de calidad que ya entonces existían en la banca.

Por si fuera poco, con el error del 20 de diciembre de 1994 se dio una fuga de capitales que provocó una fuerte presión sobre el gobierno.

Un comentario de Miguel Mancera, gobernador del Banco de México, en 1995:

"...un banco no opera en el vacío, si no dentro de un país y contexto de política económica general que deben ser congruentes".¹⁶

Estos comentarios tienen toda la razón, pero como ya se ha visto, el medio externo en México es cambiante cada día, y los bancos siempre dependerán de los cambios que sufra éste, por tal razón el compromiso de la Gerencia de estas organizaciones por adoptar programas de calidad es imprescindible, en condiciones como las que vivimos en nuestro país.

También de Miguel Mancera el siguiente comentario:

"Milagroso sería que un país progresara rápidamente sin educarse, sin ahorrar y sin trabajar. Si miramos a las naciones que se desarrollan más rápidamente, advertimos estos denominadores comunes: un gran esfuerzo educativo, un elevado coeficiente de ahorro y una gran dedicación, conjugados con otro elemento: la seguridad jurídica".¹⁷

Es cierto, no se puede cambiar en su totalidad a una nación, pero las organizaciones lo pueden hacer, por eso la concientización que debe tener la gerencia debe ser alta.

¹⁶ Expansión, México, enero 18 de 1995, pp. 29

¹⁷ Expansión, México, enero 18 de 1995, pp. 30

Y mientras todo esto ocurre, sólo unas cuantas organizaciones mexicanas pueden establecer estándares de calidad realmente propicios para la obtención del éxito, ninguna organización de estas pertenecía a la banca.

El gobierno y los banqueros siempre han sido antagonistas. La devaluación y el consecuente despegue de la tasa de interés estuvieron a punto de anular la supervivencia de buena parte de las bancas mexicanas, y su salvación costará miles de millones de pesos. Con el proceso de privatización, la banca mexicana entró en un período de competencia, cabe destacar que los nuevos dueños habían pagado por sus bancos un promedio de 3.061 veces su valor en libros, precios altísimos que se tenían que recuperar de alguna manera.

Aunado a esto había que pagar los costos de una modernización acelerada, y hacerle frente a una cada vez mas cercana apertura financiera.

Los bancos prestaron dinero sin tomar en cuenta el excesivo crecimiento en el riesgo. Algunos llegaron a extremos como mandar tarjetas de crédito al domicilio de sus prospectos sin previa solicitud, que poca visión se tuvo para llevar a cabo situaciones como estas.

Es cierto que existe en las organizaciones una ambición por crecer, pero todo se tiene que hacer bien, con calidad.

El sistema comenzó a dar señales de alarma, cuando bancos como Serfin, Inverlat y Obrero alcanzaron altos grados de exposición al riesgo. Esto quiere decir que sus carteras vencidas, menos sus provisiones para enfrentarlas, representaban 83.5%, 92.2% y 102.4% de su capital contable, respectivamente.

El efecto de rebote de las tasas de interés para evitar fugas de capitales que se dio en 1994 agravó el problema de la cartera vencida y entorpeció el negocio bancario.

La quiebra de un banco resulta desastrosa en cualquier país, pero lo sería más aún en México. El costo de la desconfianza causada por el hecho de que varios miles de ahorradores pierdan su dinero en una de estas maniobras es demasiado alto. Por ello, se tuvo que recurrir a programas como fue el Programa de Capitalización Temporal (Procate), una variable del fondo para la protección del Ahorro (Fobaproa) destinadora a inyectar dinero a los bancos, a cambio de obligaciones convertibles en acciones. Con ello el gobierno se convierte en un socio temporal de los bancos, dotándoles del capital necesario para salir del problema.

Además de estos programas, el nacimiento de la Unidad de la Inversión (UDIS). Esto quiere decir que los préstamos se otorgan en *pesos reales*, que se revaloran según los índices de inflación, todo esto no es más que extinguidores del gobierno no para salvar a los bancos, hoy en día se sabe del resultado de estos tipos de mecanismos.

Hasta aquí se han analizado las condiciones internas y externas, que afectan al desarrollo de la Banca. pero ¿Qué hay de los clientes?, ¿Qué hay de lo más importante para cualquier negocio?, algunos comentarios:

Francisco Javier Martínez Maqueo, ingeniero de 54 años, microempresario.

"El primer acercamiento con un banco se dio en diciembre de 1990, para solicitar un crédito de corto plazo, con Bancomer, no hubo éxito. La causa aparente es que atravesaba el proceso de privatización, con muchos cambios de políticas y criterios.

A mediados de 1991 solicité un crédito refaccionario a Banamex por \$200,000.00. Aunque consideraron factible el proyecto, veían alto riesgo en la proyección de nuestros resultados y dijeron finalmente que no les interesaba convertirse en socios mayoritarios del negocio.

De ahí siguió Bital. Ellos si fueron claros: nos invitaron a inyectar capital fresco y que posteriormente volviéramos a negociar. Por supuesto, si uno recurre a un banco es porque necesita capital, de lo contrario no sería necesario recurrir a ellos. El siguiente fue Banco Mexicano. Se entregó el estudio para su análisis, pidieron apertura de cuenta y, al final ninguna noticia.

Volvimos a Bancomer, que se supone que estaba trabajando con recursos de Nafin y dijeron que el apalancamiento era muy alto, en conclusión no se logró nada".¹⁹

Comentarios como estos pueden servir para ver cómo los clientes visualizan a los bancos, ¿Es así como se deben satisfacer las necesidades de los clientes?, ¿Es así como se debe servir?, otro comentario.

Ricardo Montes, propietario de un pequeño negocio de alimentos. Tras haber conseguido un crédito y sufrir los estragos ya conocidos, éste cliente se expresa de la banca de la manera siguiente:

"Contrajimos préstamos por una cantidad, ahora resulta que por la inflación debemos pagar mucho, mucho más. Y como las ventas cayeron hasta 40 %, no sé dónde vamos a parar. Es muy fácil decir que los créditos se

¹⁹ Expansión, México, abril 12 de 1995, pp. 46, 48

reestructurarán a largo plazo, pero los intereses proseguían, en cuanto a las llamadas unidades de inversión, ni el banco ni yo, sabemos nada".¹⁹

"No existe el apoyo real de las instituciones financieras. La banca me da un trato muy cordial, pero de esa misma manera me dice que debo pagar en los plazos y condiciones fijadas, evidentemente lo haré, pero que quede muy claro que la famosa reestructuración de adeudos de pequeñas empresas, como la mía, sólo es parte de un discurso político".²⁰

Un comentario adicional, José Franco, arquitecto, 39 años. Es uno de los tantos tarjeta habientes que tuvieron un proceso legal en puerta.

"Desde mediados de 1993 la clientela bajó considerablemente, el recurso de echar mano de una tarjeta para pagar otra sólo multiplicó a los acreedores, los mínimos a pagar se volvieron inalcanzables.

Los despachos extrajudiciales contratados por los bancos entraron en acción, llamadas telefónicas con amenazas de embargo y encarcelamiento si no cubría un adeudo de \$ 10,000.00 con Banca Confía. En varios casos hablé con ellos para que me aguantarán, me ponían un plazo y me decían que si no pagaba me iban a embargar".²¹

Es cierto que estos casos son extremos, y que son resultado de causas externas, pero esto servirá de ejemplo para que no vuelva a suceder, y para que si esto ocurrido hace 4 o 5 años, no vuelva a darse por el bienestar de la banca nacional y de los clientes.

¹⁹ Expansión, México, abril 12 de 1995, pp. 50

²⁰ Expansión, México, abril 12 de 1995, pp. 50

²¹ Expansión, México, abril 12 de 1995, pp. 50

Por si fuera poco, algunos bancos fueron intervenidos por manejos irregulares, lo cual viene a mermar el desarrollo de estos, además de generar una imagen muy poco propicia con las condiciones de mercado que imperaban. Sería preciso permitir que las instituciones quiebren cuando son insolventes, o dejar que sigan operando de mala manera, e inyectarles dinero que realmente no servirá de nada, en pocas palabras, falta de calidad en las organizaciones bancarias.

Observando el panorama que se tenía hace apenas 7 años en la banca nacional, y algo realmente preocupante es como se genera desconfianza dentro de los clientes de la banca, es por eso que los 2 grandes colosos de la banca nacional (Bancomer-Banamex) tenían el manejo de gran parte del negocio, por que al ser grandes, generan un nivel de confianza superior al de los demás bancos, pero esto no significa que sean los mejores.

En el año de 1997, los embates más fuertes de la crisis habían pasado y los bancos trataron de volver al negocio con dos objetivos: captación y rentabilidad, además de enfocarse hacia segmentos más populares de la población.

La banca mexicana volvió a la vida comercial.

Después de meses preocupados por recapitalizaciones, ventas de cartera al gobierno, búsqueda de socios extranjeros, las principales instituciones financieras del país comenzaron a pensar que la peor fase de la enorme y dolorosa crisis había cesado.

En cuanto al panorama general del sector, el reacomodo de los grupos financieros no logró configurarse de manera definitiva, aparte de la recapitalización de Serfin, todavía queda por ver cual será el futuro que aguardará a aquellos bancos que no terminaron de capitalizarse, los cuales

se vieron en graves riesgos de caer en manos de otras instituciones con ansias de expandirse o entrar en el mercado. El caso más citado para estos efectos es Confía, hoy Citibank, aunque algunos analistas mencionan también a Bancrecer y GBM Atlántico, instituciones que en el año de 1997 tuvieron un futuro incierto, hoy en día se sabe el resultado.

Actualmente, en espera de una reactivación de créditos, la captación es el principal objetivo de los bancos.

Para alcanzar este objetivo, el perfil de clientes ha dado un giro impresionante, porque tras una crisis y la desaparición de la clase media, en un país de noventa millones de habitantes, la mayoría de estos pobres, la banca tenía que enfocarse en segmentos con niveles de ingreso inferior, habiendo estrategias para esto, pero poca calidad en el servicio que estas prestan, a continuación, como se dio ese giro en la banca nacional.

El iniciador fue Bital, cuando lanzó en 1995 vistosos anuncios en los que se ridiculizaba a sus competidores y anunciaba que no iba a cobrar comisiones, a la vez que emprendía un impresionante programa de expansión de sucursales que, además, abrían en horarios hasta entonces poco comunes, al respecto de esta situación se dieron muchas críticas, algunas para bien y otras para mal, pero de manera un poco distante sí con la calidad, los clientes se vieron beneficiados de cierta manera.

Al final, nadie pudo evitar copiar de alguna manera la estrategia, los bancos tuvieron que olvidarse de cobrar comisiones y sacrificar algo de rentabilidad para enfrentar el auge que experimentó Bital, cuya política era: expansión y crear una banca popular.

Pero si bien Bital marcó el nuevo punto de partida del nuevo panorama de la banca en México, esta institución no fue la única. En agosto de 1996,

BBV Argentaria lanzó el libretón que reintroducía el concepto de libreta de ahorro en un mercado que durante años parecía haberse olvidado de su existencia.

Este producto, buscaba explotar la ilusión del cliente a través de la rifa diaria de un automóvil y a la vez combinando un rendimiento mensual del 10%.

Y es como se esperaba, con la apertura comercial llegaron bancos de otros países, que han logrado adquirir buenas posiciones dentro del mercado, pero esperando aún más, y mientras las organizaciones se mantengan pasivas, o aparentemente trabajando con modelos de calidad, los bancos extranjeros seguirán ocupando cada vez más posiciones dentro del negocio.

Cabe señalar que bancos como BBV Argentaria en el año de 1997 contaban con 300 sucursales, pero su estrategia no fue ampliar tanto su red de sucursales, sino lanzar nuevos productos, además de los que ellos llaman una nueva cultura bancaria.

Y así otros bancos siguieron esta estrategia, como tandas Bital, la supercuenta Santander y la superlibreta Bancrecer entre otros, todos estos con el fin de capturar mercado, pero procesos de calidad consistentes no ha habido.

En tanto que Bital y Serfin en 1997 se enfocaban en segmentos de mercado mucho más populares, pagando intereses atractivos desde depósitos muy pequeños, esto es algo muy importante, ya que si antes la banca estaba enfocada a segmentos de mercado con ingresos un tanto superiores, ahora con los cambios de perfiles de los clientes. La gente que emplea la banca necesita conscientizarse de que existe una igualdad entre todos los clientes,

no importando su ingreso, o el nivel de operaciones que estos realizan, esto para efectos de calidad.

En realidad entre los ejecutivos de la banca sólo se escucha la palabra captación o ventas que es parecido, pero esto no se puede lograr a plenitud si los banqueros no se enfocan en prestar un servicio de la más alta calidad.

Algunos bancos hacen encuestas a los clientes, para saber como los pueden satisfacer plenamente, pero esto en su mayoría enfocado a rendimientos de cobro de comisiones, pero poco, muy poco en cuestión de la calidad en el servicio que se presta.

Los ejecutivos se encargan de segmentar a los clientes en niveles de ingreso y estilos de vida, pero deberían saber que en realidad la igualdad de los clientes debe de existir al prestar el servicio, hoy en día existen muchos bancos, y si un cliente no se siente a gusto con el banco en el que ahora está atendido, fácilmente en cuestión de minutos se puede cambiar a otro banco.

Es más, se cuestiona en volver al cobro de comisiones, para lo cual se evaluará a cada cliente por separado para ver si le es rentable al banco o no, no se critica que esté mal, pero los ejecutivos se enfocan en cuestiones que son tangibles, con el servicio de calidad son cuestiones que aparentemente no se pueden tocar ni calificar y que pasan un tanto desapercibidas, lo que en una manufacturera es algo que no tiene razón de ser, por que si el producto salió mal automáticamente se rechaza, así que ahora es tiempo de conscientizar a nuestra gente y en realmente involucrarla, además de que realmente la calidad es lo que conviene.

Es clara la batalla que se libra en el mercado por ver quién obtiene el mayor número de clientes, pero sería una lástima que conforme pasen los años

llegue un banco del exterior, y poco a poco disminuya el poder hasta ahora existente de los actuales bancos, y no se observa una batalla en el mercado para ver quien será el que ofrezca el mejor servicio, no en estos momentos, pero con tantos productos que en rendimientos pueden ser similares, puede ser que la diferencia la marquen otros factores.

Por un lado grandes colosos bancarios que tienen una amplia y estratégica red de sucursales, parece que es algo dominante, pero el control que se tiene en sus programas de calidad es tan superficial que como dice el dicho: *el que mucho abarca poco aprieta*.

Además hoy día en México se vive una ardua batalla entre los colosos bancarios, tal es así, que se han anunciado grandes fusiones, como las siguientes:

- 1 Grupo Financiero BBVA - Bancomer.
- 2 Grupo Financiero Santander Mexicano - Grupo Financiero Serfin.
- 3 Grupo Financiero Scotiabank - Inverlat.

Estas alianzas estratégicas, dan la pauta para lograr muchas mejoras, pero también pueden crear un gigantismo que derive en demasiadas fallas por la falta de control, estas no serán las únicas fusiones de Grupos Financieros en México, de hecho, se pronostica que sólo quedarán tres o cuatro Grupos Financieros, sin duda alguna es una etapa de cambio, se espera que en esta nueva etapa de la banca nacional, la calidad se desarrolle, se observa la entrada de demasiados bancos extranjeros, lo cual es interesante, ya que con la entrada de éstos, los productos deberán ser de calidad mundial digna de este nuevo milenio.

Por eso se plantea y el trabajo esta orientado a la red de sucursales que dependan del mando de la Matriz, pero que cada sucursal lleve realmente acabo su programa de calidad.

Además, de que ahora las condiciones del mercado son un tanto cautelosas por lo visto en el desarrollo de este trabajo, por razones inherentes a la naturaleza de la banca, de ahí la creación de un buró de crédito y la clasificación de clientes que en un futuro pudieran solicitar un crédito, que es fácil de entender ese tipo de cuestiones, hasta ahora se sabe de como ha sido el historial de la banca y también del gobierno mexicano. Después de tantos tropiezos por los que ha pasado la banca, es preferible que sean cautelosos a que cometan los mismos errores que en el pasado han mermado el desarrollo. Se señala que en el año de 1995, por primera vez en más de 15 años, el PIB del sector de servicios financieros registró una tasa negativa de crecimiento de 0.3% al finalizar 1996, a pesar de que la economía creció en su conjunto 5.1%, el PIB del sistema financiero se incremento apenas 1.4%.

Mientras esto sucede, el proceso de desregularización del sector, las fusiones, intervenciones y participación de instituciones financieras extranjeras ya son considerables, tanto que en 1997 ya controlaban cerca del 25% del sistema bancario.

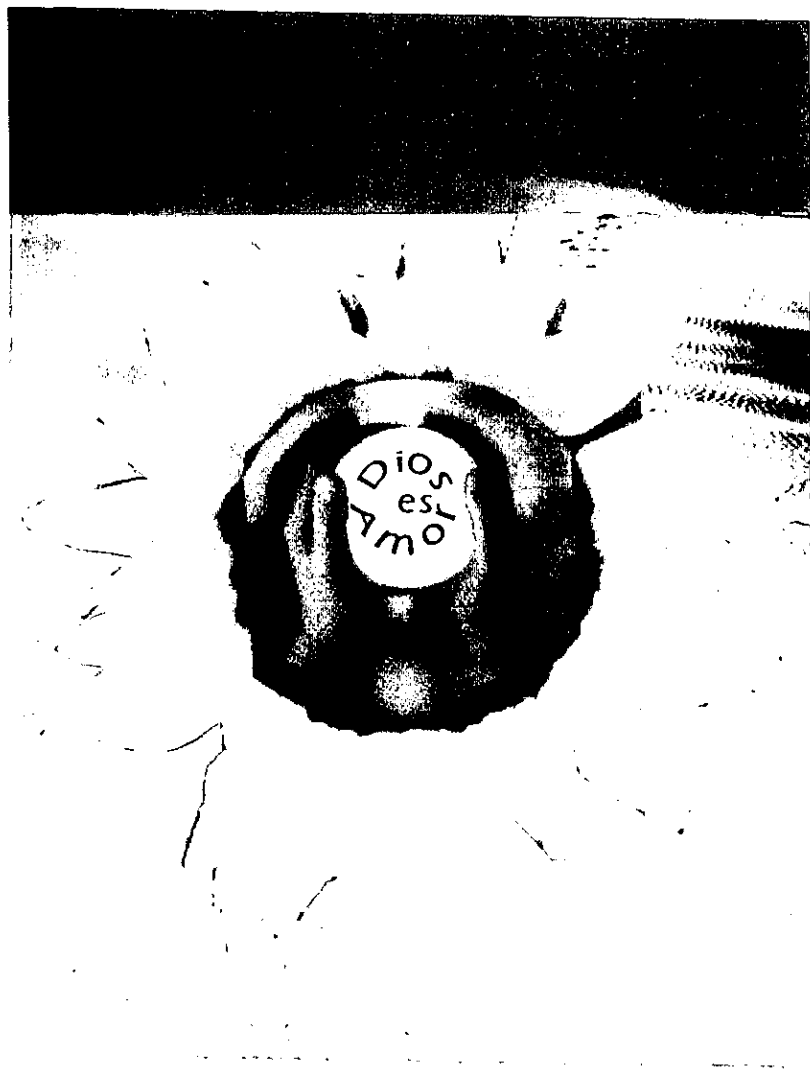
Además de que bancos nacionales tienen costos demasiado altos en comparación con los de otros países, casi en proporción de 3 a 1, en espera de que estos costos de intermediación disminuyan.

Se puede ver la situación actual de la banca, ardua batalla en el mercado, poca calidad en el servicio, la fusión del Grupo Financiero Bancomer con Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, la compra del Grupo

Financiero Serfin por el Grupo Financiero Santander Central Hispano y la creación del Grupo Financiero Scotiabank – Inverlat, siendo entonces una señal de que quien desee mejorar debe trabajar con calidad, para llegar a ser el mejor.

CAPÍTULO 2

APORTACIONES DE LOS GRANDES MAESTROS DE LA CALIDAD.



"Un hombre, una idea, un cambio, una mejora y los triunfos han llegado..."

2.1 Conceptos de calidad

Históricamente no hay una fecha exacta y quien pudo haber definido el primer concepto de calidad. A través del tiempo se han encontrado definiciones de diferentes maestros de la calidad, y cada uno de ellos la define de una manera especial determinada en su momento.

Hablar de sólo una definición de calidad resultaría llano, sencillo y poco enriquecedor, ya que a través del tiempo los conceptos de calidad han cambiado y en consecuencia, se han ido adaptando a los nuevos cambios y exigencias determinados por diversos factores.

La moderna normalización de características de un producto, tal vez haya comenzado con la Revolución Industrial, durante la Segunda Guerra mundial los militares fueron los que definieron la estandarización de los sistemas de Administración en el particular campo de la calidad.

La normalización de sistemas de calidad se extendió después a la industria nuclear, aeroespacial y finalmente a la industria convencional, empezando la forma de normalización de sistemas de control de calidad, con fuerte enfoque en inspección y pruebas de productos, después al preventivo de sistemas de aseguramiento de calidad. Así se desarrolló el concepto de calidad en Estados Unidos, Europa y demás países de occidente.

De esta manera el concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo, de una etapa donde no existía como labor sistemática, a otra, donde el aseguramiento de la calidad se inicia desde el diseño del producto y su

respectivo proceso, hasta la culminación y cumplimiento de las más exigentes formas de demandar un producto o servicio.

Partiendo de esto, las diferentes definiciones de cada uno de los maestros de la calidad se verán a continuación.

calidad se define como:

"La conformidad de los productos y servicios con las necesidades de los clientes internos y externos".

"El control de la calidad no implica lograr la perfección. Implica la producción eficiente de la calidad que el mercado demanda".

Dr. W. Edwards Deming.

Es de suma importancia ver que Deming da un peso mayor al cliente, específicamente al cumplimiento de sus necesidades, como se mencionó anteriormente, definir el concepto de calidad resulta complejo debido a lo cambiante que ha sido en los últimos años este tema.

"Aptitud o adecuación al uso".

Dr. Joseph M. Juran.

Adecuación al uso es dar al producto características que satisfagan las necesidades del cliente, no a la organización, sino al cliente, podemos ver la similitud que tiene en contenido esta definición con la de Deming, en la que el factor principal es el cliente.

"Cumplimiento de especificaciones".

"Ajuste a los requerimientos".

Dr. Phillip Crosby.

Para cambiar la actitud hacia la calidad, hay que definirla como algo tangible y no como un valor abstracto y filosófico, así es que se tendrán que cumplir con hechos las exigencias del cliente, es necesario cumplir con los requerimientos, para lo que es indispensable que todos sepan cuales son esos requerimientos.

"calidad es el compuesto global de características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, según el cual, al momento de usarlos satisfecerán las expectativas de los clientes".

"Sistema efectivo de esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración, desarrollo, mantenimiento y superación de la empresa".

Dr. Armand V. Feigenbaum.

Se nota que existe colaboración que es necesaria en una empresa por los recursos humanos para lograr los objetivos establecidos, obteniendo beneficios para la empresa, el personal y los clientes. Aunque esta definición no expresa de forma precisa a qué tipo de superación se refiere.

"Es la suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada".

American Society For Quality Control y
el American National Standards Institute.

Se puede observar en este concepto tres elementos importantes:

- 1 Propiedades y características.
- 2 Producto o servicio.
- 3 Satisfacer una necesidad.

Estos tres elementos hacen una definición más concreta, ya que con las propiedades y características que se le den al producto o servicio se logrará la satisfacción de la necesidad determinada.

Según el Diccionario Enciclopédico Ilustrado define a la calidad como:

"...Circunstancias personales de un individuo en relación con un empleo, dignidad, etc..."

Durante los años 60's se establece a la calidad como:

"Aptitud o adecuación al uso".

A finales de los años 70's se establece a la calidad como:

"Cumplimiento de Especificaciones".

"Ajuste a los requerimientos".

Durante los años 80's, surge la norma ISO 8402, que establece las definiciones de términos básicos en materia de calidad. En esta norma aparece la siguiente definición de calidad:

“Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”:

En la segunda mitad de la década de los 80's, toma especial relevancia la figura del cliente. Por ello aparecen nuevos enfoques relacionados con la definición de calidad, como el planteado por el Dr. Peter F. Dracker.

“calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene a cambio y valora”.

Al haber llegado a este punto, se puede hacer la siguiente consideración:

“Un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades de un cliente”.

Históricamente la calidad era considerada como *algo más* que poseía el producto o servicio. Es decir, un producto podía tener calidad o no tenerla. El cliente tomaba la decisión de aceptarlo o rechazarlo. En la actualidad...

La calidad no es un atributo más.

La calidad es una exigencia de los clientes.

Recordemos además que...

El cliente es el primero en definir la calidad que necesita y es el último en evaluar si realmente la recibe.

Hoy, se está consciente de que, desde el punto de vista empresarial...

Sin calidad es imposible competir.

En función de todo lo anterior, podemos afirmar que solo hay una verdadera calidad:

Aquella que contribuye a incrementar la productividad y, en definitiva, va a incrementar los Beneficios de las Empresas.

Ya avanzados los años 90's, aparece el concepto de calidad que se orienta por completo a...

Anticipar y superar las expectativas de los clientes.

De lo anterior se deriva el siguiente concepto:

Son los atributos y características particulares resultado de un proceso, que hacen que un producto o servicio satisfaga plenamente las necesidades de un cliente.

2.2 Aportaciones del Dr. William Edwards Deming

William Edwards Deming nació el 14 de octubre de 1900 en Estados Unidos de Norteamérica, graduado de la Universidad de Wyoming en 1921, posteriormente obtiene la maestría en matemáticas y física en la Universidad de Colorado, y finalmente obtiene su Doctorado en física en la Universidad de Yale.

Inicio trabajando en la planta Hawthorne de la Western Electric en Chicago, de ahí viajo para trabajar en el laboratorio de fijación de nitrógeno, en donde conoció a Walter A. Shewhart, experto en estadística que trabajaba con Bell Telephone Laboratories de Nueva York.

Durante varios años Deming viajó regularmente a Nueva York a estudiar con Shewhart.

Las teorías de Control de calidad de Shewhart llegarían a ser la base de su propio trabajo. En el año de 1940 realizó un censo a través de muestras, aplicando lo que había aprendido de Shewart con un muy buen resultado.

Deming ha sido uno de los más grandes maestros de la calidad, y algo que es digno de reconocer es su entusiasmo por compartir ese conocimiento.

De ahí que tuviera que viajar para aplicar su conocimiento algunas veces a Grecia, pero principalmente a Japón en donde participó conjuntamente con el comando supremo de las fuerzas aliadas. Japón es uno de los países que ha

logrado macro-objetivos a través de la calidad, fue en Japón donde conoció a Ishikawa, quien fue presidente de la UCIJ.

Tras reuniones enfocadas a compartir conocimientos de calidad ante dirigentes de órganos encargados de la calidad, siempre se mostró firme en su filosofía, a pesar de estar en un país totalmente diferente al de su natalicio, pero siempre urgido de progreso, debido a los estragos causados por la segunda guerra mundial. Un comentario que hizo en uno de sus seminarios:

"Ustedes pueden producir calidad. Tienen un método para hacerlo. Han aprendido lo que es calidad. Deben llevar a cabo una investigación de consumo, mirar hacia el futuro y producir bienes que tengan un mercado durante muchos años y mantenerse en el negocio. Tienen que hacerlo para comer..."¹

¿Qué institución bancaria estaría en contra de la manera de ver el negocio que tenía Deming?, tal vez solo hace falta compartir un poco de lo que Deming nos dio a conocer.

"Yo les dije que dentro de cinco años conquistarían mercados en todo el mundo. Se anticiparon a ese pronóstico. En el lapso de cuatro años, compradores de todo el mundo estaban pidiendo a gritos productos japoneses".²

Tal vez el enfoque de Deming estaba un tanto dirigido a la producción de bienes y no tanto al de servicios, pero es muy interesante la filosofía que

^{*} Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses

¹ Walton Mary, Cómo Administrar con el Método Deming, Ed. Norma, México 1991, pp. 15

² Walton Mary, Cómo Administrar con el Método Deming, Ed. Norma, México. 1991, pp. 18

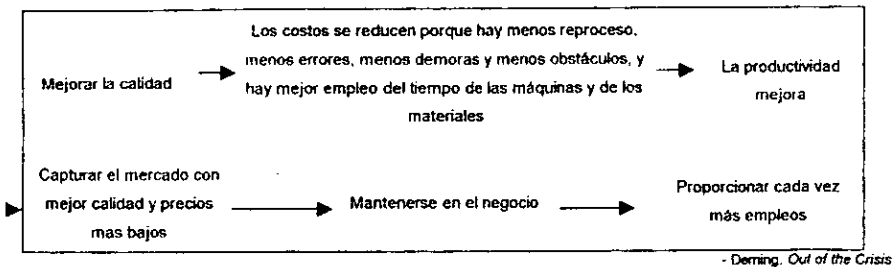
Deming tenía hace muchos años, porque contiene aspectos que aún prevalecen:

“El consumidor es la parte más importante de la línea de producción”.³

Conocimientos que eran compartidos ante industriales de grandes empresas japonesas que hoy son líderes en sus respectivos mercados.

Tanto fue el éxito del Dr. Deming que se estableció en 1951 el premio Deming, el cual es otorgado en dos categorías principales: individual y a nivel de compañías.

Gráfico de la reacción en cadena de Deming.



Este gráfico muestra cómo al mejorar la calidad, los costos bajan.

“No permitan que se presente la falla ...Decir que nunca habrá una falla sería ridículo. No dije que nunca habría fallas, pero la frecuencia de estas se podría reducir y cada vez en mayor medida, ¿a cero?, no, pero cada vez mas. Un continuo mejoramiento de errores, un continuo mejoramiento de calidad significa costos cada vez más bajos...”⁴

³ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México 1991, pp. 16
⁴ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México 1991, pp. 29

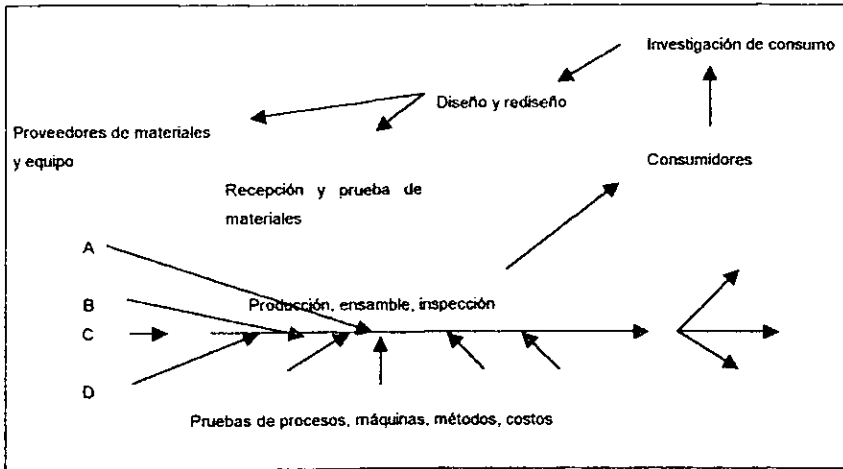
Al enfocarse en un mejor servicio, combinado con una buena disposición en el proceso mecánico de la atención a los clientes, evitaría errores y aumentarían los beneficios en términos de eficiencia y eficacia.

"Esta relación en cadena la aprendió la alta gerencia del Japón... Se puede hablar de calidad, pero si no se sabe que hacer al respecto y cómo producirla, entonces calidad es una palabra vacía. No les dejé vanas palabras".⁵

Tan simple como lo menciona el Dr. Deming, calidad no es una simple palabra, no es un slogan, no es ocultar resultados ni tampoco es lo que nosotros llamamos calidad por publicidad, es lo que algunas empresas dicen a través de los medios de comunicación hacedores de productos y servicios de calidad cuando en realidad es tan vacío y llano como el término sin un proceso.

Deming siempre definió que el consumidor es la parte más importante de la línea de producción, considerándose a este dentro de la línea de producción y la empresa como un proveedor, esto expresado en un sencillo diagrama de flujo que la alta gerencia del Japón utilizó consideradamente.

⁵ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México. 1991, pp 31



Deming, *Out of the crisis*

El Dr. Deming estableció un método basado en 14 puntos y siete enfermedades mortales que a continuación se verán:

Punto uno: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

En este primer punto el Dr. Deming hace referencia al futuro de las organizaciones y menciona que la gerencia tiene dos clases de problemas, los de hoy y los de mañana.

Los problemas de hoy, tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, igualar la producción con las ventas, el presupuesto, el empleo, las utilidades, el servicio, las relaciones públicas, etc.

Para lo cual se requieren planes a futuro, en el caso de que las instituciones bancarias tuvieran una mejor planeación con vista puesta en el futuro se evitarían tantas situaciones difíciles, y no solo preocuparse por el

cumplimiento trimestral de las ventas, porque de qué sirve esto si dentro de tres o cinco años pueden quedar fuera del negocio debido a una mala planeación.

Deming maneja cuatro factores los cuales contribuirán a lograr el objetivo de este primer punto:

I. Innovación.

En este primer punto se consideran alternativas para introducir en el mercado nuevos productos o servicios, únicamente los que satisfagan plenamente a los clientes, y para esto se debe realizar un minucioso análisis.

II. Invertir recursos en investigación y en instrucción.

Para estar preparados para el futuro se deben sentar las bases. No se puede innovar si no hay investigación y empleados debidamente instruidos.

III. Continuo mejoramiento del producto y el servicio.

Este factor esta enfocado totalmente a la satisfacción de nuestros clientes e implica siempre constancia, siempre mejorar.

El perfeccionamiento nunca termina, siempre se pueden hacer mejoras, día a día se puede cambiar para mejorar, de lo contrario lo haría la competencia, la puerta al perfeccionamiento está abierta para quien desee entrar.

IV. Invertir en el mejoramiento de equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas para la producción tanto en la oficina como en la planta.

Es necesario invertir en equipos y materiales para una realización óptima de todas las funciones que se realicen en las organizaciones.

Un día escuchamos un comentario que decía: ¿Sabes qué pasa si un gerente no cumple sus metas trimestrales?, al otro día ya no trabaja en el banco, hay que preocuparse por cumplir las metas, ¡ que importa la calidad !.

Punto dos: Adoptar la nueva filosofía

La calidad debe ser inherente a nuestro trabajo, a nuestros jefes, a la alta dirección, ante las condiciones actuales no se debe trabajar con errores, con apatía, todos los errores o fallas que se tengan, al final de cuentas los pagarán los clientes, son ellos quienes nos compran.

Las empresas rara vez aprenden de la satisfacción de sus clientes, los clientes no se quejan, simplemente se cambian de banco.

Este punto queda en manos de la Gerencia y Directores, si ellos se concientizan, será un gran avance, a manera de cascada que involucre finalmente a todo el personal.

Punto tres: No depender más de la inspección masiva

"La calidad no se produce por la inspección, si no por el mejoramiento del proceso".⁶

Si de entrada se hacen las cosas bien, no sería necesario hacer tantas revisiones, tampoco se considera que se debe eliminar del todo la inspección, pero en todos los casos, el objetivo de toda compañía debe ser la calidad por

⁶ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México. 1991, pp. 67

inspección, o las famosas visitas al departamento de calidad, en las que previo aviso se pone todo al corriente y aparentemente todo esta bien, que lo más difícil es hacer conciencia en la gente para que realice su trabajo bien y a la primera, además, la inspección puede causar costos, que bien se podrían invertir en otras cuestiones.

Punto cuatro: Acabar con la práctica de adjudicar contratos de precio basándose exclusivamente en el precio

Este cuarto punto no tiene tanta relación con este estudio, pero no sería bueno pasarlo por alto.

Punto cinco: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios

Al igual que toda la calidad, el mejoramiento no se logra de la noche a la mañana. La gerencia esta obligada a mejorar continuamente.

Toda la organización debe tener el objetivo de implantar el mejoramiento continuo, y esto no solo en el servicio, el mejoramiento se debe dar en todos los departamentos de la organización.

El Dr. Deming subraya que la gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede lograr el mejoramiento de la calidad y la productividad.

Es muy poco lo que los empleados pueden lograr por si solos.

Algo que debe quedar claro es que solucionar problemas, no equivale a mejorar continuamente, es mejor evaluar aspectos como si nuestra organización se estuviera desempeñando mejor que el año pasado o que

hace dos años, si el mercado es más eficaz, si los clientes están más satisfechos, o si el orgullo o el desempeño de los empleados ha mejorado. Si la compañía pone en práctica el punto cinco, seguramente tendrá una respuesta a las anteriores cuestiones.

Punto seis: Instruir la capacitación en el trabajo

La capacitación es fundamental, en este renglón la banca no presenta problemas, ya que la capacitación que da es buena, pero no excelente, lo que se podría modificar sería que la capacitación que se da dentro de las sucursales fuera mejor, el mundo de la banca es cambiante día a día, lo que hoy es vigente mañana ha sufrido cambios, lo que con simples memorándums o minutas no pueden ser cubiertas como capacitación, además se puede implementar el uso de gráficos de control para saber del desempeño de un trabajador. Y cuando la productividad ha alcanzado un nivel estable, la capacitación sería innecesaria, por lo que es necesario que todas las empresas reciban alguna capacitación en el significado de las variaciones en su trabajo y es preciso que tengan un conocimiento básico de los gráficos de control. Si se establecen nuevos equipos o procesos, también debe haber reentrenamiento.

Lo que en términos de calidad es imprescindible, capacitar y compartir el conocimiento ayudará a conseguir los mejores objetivos, con los que se beneficiarán todos los integrantes de la organización y principalmente los clientes.

Punto siete: Instituir el liderazgo

Al igual que algunos de los puntos anteriores, el liderazgo es tarea de la gerencia. Y detectar las barreras que impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo, las principales barreras son:

- Énfasis en cantidad, no en calidad.
- Hacer las tareas rápidamente en lugar de apropiadamente.
- No escuchar sugerencias, entre muchas más.

Por lo cual la tarea de los supervisores es colaborar con el área operativa, ayudar a los empleados a realizar mejor su trabajo.

En fin, el liderazgo es algo tan importante que requiere de una minuciosa selección del personal que tiene las diversas jefaturas, dentro de los organismos.

Punto ocho: Desterrar el temor

Esto debe darse en todos los niveles, ya que siempre hemos pensado que el miedo es lo más poderoso que tiene el hombre, y más si se presenta dentro de las organizaciones, en muchas ocasiones la gente tiene miedo de señalar los problemas por temor a que se inicie una discusión, o peor aún, de que la culpen de un problema.

Seguir ideas nuevas es muy riesgoso y en muchos de los casos se tiene miedo al cambio.

La gente dentro de las organizaciones teme perder su aumento de sueldo, su ascenso y en el peor de los casos su empleo. Teme a que sus superiores

puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestran demasiado audaces o hacen demasiadas preguntas.

“Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura”.⁷

Para que esto se logre también se requiere de sensibilización por parte de la gerencia, que escuchen, que hagan uso de ese liderazgo, que no solo sea descendente la comunicación ni tampoco solamente ascendente, que sea recíproca.

Un comentario: “El miedo tiene un precio terriblemente alto, el miedo esta en todas partes, despojando a la gente de su orgullo, hiriéndola y privándola de una oportunidad de contribuir a la compañía. Es increíble lo que sucede cuando la gente se libera de las garras del temor”.⁸

Es sumamente importante el comentario a cerca de privar a la gente de contribuir a la compañía, en ocasiones las compañías cuentan con gente joven llena de muchas ideas, pero debido a la rigidez de las organizaciones este talento es desaprovechado.

Punto nueve: Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff

La esencia es crear y mantener el trabajo en equipo a nivel micro y a nivel macro, crear metas que sean compatibles y que beneficien a todos para que la inconformidad se vea disminuida al máximo.

⁷ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México 1981, pp. 80

⁸ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México 1981, pp. 81

Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía y crear armonía dentro de la organización.

En un banco si la gente se ve coordinada tanto en los niveles operativos como en los niveles superiores los resultados serán mucho mejores.

Pero nuevamente es tarea de la gerencia crear esta comunicación, y de igual manera a nivel macro así como a nivel micro, que sería dentro de una sucursal, generar ese trabajo en equipo, del cual mucho se habla, pero poco se obtiene.

Punto 10: Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral

Según Deming los slogans nunca le sirven a nadie para hacer un buen trabajo, ya que "Genera frustraciones y resentimientos".⁹

Con visión general acerca de este punto, se tiene que lo que afecta considerablemente es querer hacer grandes cosas con tan pocos insumos y en materia de capacitación querer crear realidades con frases vacías.

Cero defectos y *Hágalo bien la primera vez*, son slogans de calidad clásicos, pero, ¿Cómo lograrlo?, si no existe una verdadera cultura de calidad, hacer calidad no es fácil, no es instantáneo, por lo que no se puede hacer a través de las palabras mágicas y obtenerlo esporádicamente, la calidad es un proceso.

⁹ Watton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México, 1991, pp. 84

Es igual que las metas cuantitativas tan clásicas que existen dentro de los bancos, que generalmente no poseen un método, es seguro que con un método sería más fácil y uniforme conseguir el logro de las metas.

Lo que debe ser claro para los gerentes de los bancos es que aunque los pasillos de las sucursales bancarias estén llenas de cartulinas con frases acerca del logro de la calidad, es muy difícil que a través de estos, se den grandes resultados satisfactorios y que sean para competir entre los mejores.

Punto once: Eliminar las cuotas numéricas

A nivel operativo quizás dentro de un banco sea difícil para poder hacer creer a los gerentes que esto sea cierto, ya que el factor eficiencia estaría de por medio, además de que las cuotas de atención diaria quedarían restringidas, pero, de qué le serviría al banco atender mil clientes en un día por caja o por ejecutivo si esta atención es tan rápida y pésima, que daría mucho que desear.

¿Cuál es el trabajo?, ¿atender a cien o doscientos clientes?, o satisfacer las necesidades de los clientes, sabemos que es un tanto difícil de entender esto, y más aún cuando este enfoque ha prevalecido durante muchos años, pero se denota que con los avances tecnológicos se han reducido mucho los tiempos de operación, y se le puede dedicar mas tiempo a la atención de nuestros clientes.

Sería interesante fijar metas de calidad y ver la relación que tenga con los resultados de otros factores dentro de la organización.

Punto doce: Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo

Simple y sencillamente es escuchar a los empleados, tal vez directa o indirectamente, que expresen sus frustraciones por no poder desempeñar un trabajo como ellos quieren, ¿Qué opinan del trabajo?, ¿Que opinan de sus jefes?, se debe tener un gran criterio para escuchar quejas o sugerencias, sin tener ningún temor por algún tipo de represalia, ser laboralmente muy profesional, y lo más importante atender esas sugerencias, mostrar disposición y flexibilidad ante esas peticiones, siempre y cuando estas sean coherentes y contribuyan a lograr un trabajo con calidad dentro de la organización.

Atendiendo esto con una verdadera convicción será de gran ayuda para que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo, de los productos y servicios que prestan y que sientan que lo que hacen es imprescindible para la organización, para que estas también den un mayor esfuerzo.

Punto trece: Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento

Los empleados deben adquirir continuamente nuevos conocimientos y nuevas habilidades que se necesitan para manejar los sistemas, es necesario el reentrenamiento y la educación real.

La educación y el reentrenamiento deben preparar a la gente para nuevos cargos y responsabilidades.

"¿Cómo ayudar a los demás a mejorar?, ¿Qué entiende usted por mejorar?, diríamos entonces que hay un temor generalizado hacia la Instrucción. A la

gente le da miedo tomar un curso porque creen que podría no ser el indicado. Nuestro consejo es: tómenlo y busquen el más indicado posteriormente, ¿y cómo hace para saber que no es el indicado?, estudie, aprenda y mejore...¹⁰

Cierto es que en ocasiones la gente cree que porque se le manda a un curso y los resultados obtenidos no son buenos, las consecuencias serán peores, hace falta promover el acercamiento entre el departamento de capacitación y hacer saber que los buenos resultados serán para el bienestar de todos.

Punto catorce: Tomar medidas para lograr la transformación

Todo queda en manos de la gerencia, tendrá que implementar los trece puntos anteriores, siempre mejorar, ya que el perfeccionamiento nunca termina.

Pero, ¿Cómo lograrlo?, se puede hacer siguiendo el ciclo Shewart.

“El ciclo Shewart se explicó en todas las conferencias para la alta gerencia que se dieron en el Japón. Yo lo enseñé a los ingenieros, a centenares de ellos...”¹¹

Ahora se verá en que el ciclo Shewhart.

- Paso uno: El primer paso es estudiar un proceso y decidir que cambio podría mejorarlo. Para esto es necesario tener información, ya que sin datos es imposible lograr cambios.
- Paso dos: Efectúe las pruebas o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala. Estadísticamente se utilizan las muestras, que es

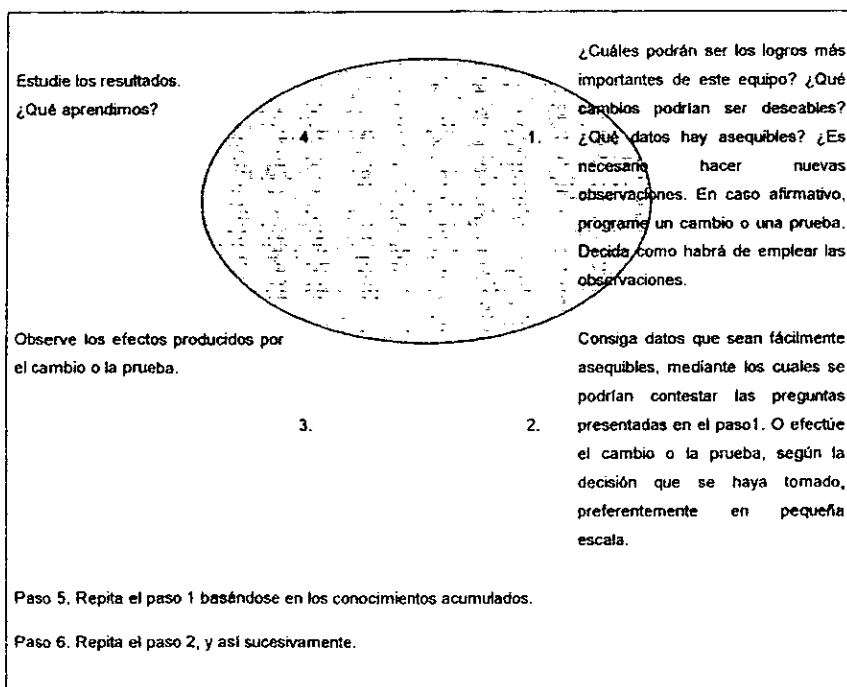
¹⁰ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México. 1991, pp. 92, 93

¹¹ Walton Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Ed. Norma, México. 1991, pp. 94

equivalente a la pequeña escala, y así podremos estudiar de mejor forma las variaciones o los cambios.

- Paso tres: Hay que verificar los resultados obtenidos.
- Paso cuatro: Seleccionar las cosas buenas que se aprendieron y de ser necesario repetir el ciclo, esto se puede aplicar perfectamente en cualquier tipo de sucursal bancaria, lo que es una ventaja, ya que con menos personal es más fácil involucrar a toda la gente.

El ciclo Shewhart



Deming, *Out of the Crisis*

Todo esto se puede lograr, pero siempre orientado a lograr la completa satisfacción de los clientes.

Según Deming además de realizar el ciclo Shewhart, se deben llevar a cabo los cuatro puntos siguientes:

- 1 A como de lugar y con toda la vocación necesaria, cumplir los trece puntos anteriores, ser constantes en el propósito, que todo el personal comprenda los trece puntos anteriores y además que sepan como ponerlos en práctica, ya que de no ser así tal vez no todos estén orientados a lograr el mismo objetivo, esto puede resultar conveniente a través del trabajo en equipo.
- 2 Los gerentes deben aceptar que lo antes hecho era insatisfactorio, sentirse apenados por los resultados anteriores y que deben aceptar el cambio, esto se debe hacer con coraje, lo que quedó atrás estuvo mal y ahora los cambios serán totalmente para bien.
- 3 Nuevamente se presentan los factores de capacitación, ahora a través de seminarios, cursos y reforzamiento, es necesario que se involucre a todo el personal, deben de entender los catorce puntos y además las enfermedades mortales que se tratarán más adelante.

Un factor que beneficia un proyecto como este que va orientado a una sucursal bancaria, es que la mayoría del personal tiene la capacidad intelectual para poder entender una filosofía de esta naturaleza, por lo que representa una ventaja de algunas otras organizaciones.

- 4 Para lograr el continuo mejoramiento, es necesario el trabajo en equipo, los cuales atacarán las variaciones negativas que tengan los procesos.

Ahora es necesario analizar las siete enfermedades mortales y algunos obstáculos:

- 1 Falta de constancia en el propósito.

La falta de constancia en el propósito significa el fracaso para cualquier empresa. Una compañía que no piensa más que en cumplir con las metas a corto plazo (trimestrales, semestrales, etc) difícilmente continuará en el negocio. Es por esto que la difusión de la nueva filosofía debe ser total dentro de la empresa o en este caso, en la sucursal, y como ya sabemos no debe ser sólo a través de slogans.

Un factor que dificulta la constancia en el propósito son los constantes cambios a los que se encuentran expuestos los programas, el cambio del personal que dirige los programas, también afecta, ya que en ocasiones no se cuenta con un criterio unificado. En alguna ocasión realizó una entrevista por parte de investigadores en materia de calidad con un gerente de una sucursal bancaria. Realmente fue una decepción el saber de los comentarios, dijo que el departamento de calidad era tan variable que no sabía ni siquiera que era lo que querían, *hoy exigen una cosa, mañana eso ya no opera, quién los entiende*, falta de unificación de criterios; así la constancia en el propósito nunca se lograría. Es compromiso de la gerencia no padecer esta enfermedad dentro de su organización.

2 Énfasis en las utilidades a corto plazo.

Como se trató en los capítulos anteriores dentro del mundo bancario existe una fuerte batalla para ganar más mercado, más captación hoy, quizás más créditos mañana, no sabemos, lo que si es cierto es que no importa sacrificar calidad con tal de tener grandes masas de clientes insatisfechos.

De que sirve captar mil clientes a diario, si la mitad de estos estarán parcialmente insatisfechos, no se duda que dentro del negocio el dinero es el dinero, pero si combinamos los procesos con la calidad, será

sorprendentemente satisfactorio y lograr lo que los gerentes quieren que es captar cada día mas mercado y que esto se vea incrementado con calidad.

3 Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual.

El impacto más importante que causa este tercer punto, es la desintegración, que cada quien trabaje para su bien, y no para el bien de la organización, además de que cuestiones como estas generan grandes diferencias.

Generalmente estas evoluciones del personal se hacen en periodos ciertos de tiempo, lo que limita la planificación a largo plazo. Es decir la planeación estratégica.

Además de que en este tipo de cuestiones examinan a la gente en lo cuantitativo, pero no en lo cualitativo, lo que causa una gran desmotivación entre el personal, la gente que lo hizo bien se sentirá tranquila, y la que este por debajo del promedio se sentirá minimizada debido a la evaluación, además ¿De qué servirá la evaluación?, si arroja datos que presumiblemente sean dudosos, la gente de los bancos debe estar involucrada, no se deben crear grupos dentro de la misma organización, eso hay que dejarlo para los políticos, el objetivo de este trabajo es hacer de el negocio bancario el mejor, y si es a través de la unión es más fácil y probable que se logre.

La evaluación va a tener tres tipos de resultados:

- I. El personal que está por debajo de los límites inferiores de calificación.
- II. El personal que está por arriba de los límites superiores de calificación.

III. El personal que está dentro de los límites.

Así como se clasificó rápidamente en cinco o seis renglones las calificaciones, así se crearán divisiones entre el personal bancario, y no sería realista pensar que todos estén por arriba de los límites superiores, y si así fuese, tampoco sería realista pensar que será por siempre, es mejor trabajar en equipo y día a día hacer algo por el bien de la Institución.

4 Movilidad de la alta gerencia.

Esto es resultado de las metas a corto plazo y de los pocos planes a largo plazo, al carecer de estos, la gerencia que obviamente no se involucra en planes a largo plazo, cambia sin importar además de sentir insatisfacción por el trabajo.

Desafortunadamente son cosas que están fuera de nuestro alcance, quizás algunas de las cuestiones parezcan un tanto utópicas para la empresa bancaria mexicana, pero hay que tomar lo bueno y hacerlo consistentemente.

5 Manejar una compañía solo basándose en cifras visibles.

Indudablemente el dinero es lo más importante para cualquier negocio, lo reflejan los estudios financieros, el balance general y muchos otros documentos que son conocimientos básicos de contabilidad, se puede saber cuando hubo pérdida, cuando fue utilidad y lo más importante cuanto.

Pero, a manera de ejemplo ¿Saben ustedes qué documento puede decir cual es el impacto en la Institución cuando el año pasado se tuvieron 250,000 clientes insatisfechos?, ¿Cuántos de estos se cambiarán de banco?, ¿Cuántos de estos cancelarán cuentas, seguros, inversiones, afores, etc?, se puede decir que no hay documento exacto aún, no porque sea imposible generarlo, si no porque la gerencia no está

interesada, lo que si se puede saber es que si cada uno de los 250,000 clientes en promedio tiene una cuenta con 100,000.00 pesos, se realiza un cálculo matemático para saber cuanto dinero tendrá la competencia para el año venidero, cuestión de enfoques y de realidades, esto se deja a consideración de ustedes.

6 Costos médicos excesivos.

Este factor no es tan importante en el negocio de la banca, ya que no hay ningún problema de este tipo.

7 Costos excesivos de garantía, fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios.

Debido a la naturaleza del negocio bancario no es necesario y poco afecta, ya que los bancos tienen sus propios departamentos jurídicos.

Para finalizar se verán algunos obstáculos:

- Descuido de planificación y transformación a largo plazo.
- Suponer que la solución de problemas es la automatización, las necesidades mecánicas o electrónicas.
- Instrucción obsoleta.
- Dependencia de departamentos de control de calidad.
- Cumplir especificaciones.

Esta es la esencia de lo que Deming ha aportado.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

2.3 Aportaciones del Dr. Joseph M. Juran

Nacido en Estados Unidos de Norteamérica, inició su carrera profesional como ingeniero en 1924 y en 1951 publicó su primer libro titulado: *El Manual de Control de calidad*, que le encumbró internacionalmente.

Al igual que Deming, Juran fue invitado al Japón a principios de los años 50's por la (JUSE*), con el fin de conducir seminarios para ejecutivos de nivel medio y alto. Sus conferencias tienen fuerte contenido administrativo enfocado a la planeación, organización y responsabilidades de la Administración en la calidad, en la necesidad de establecer metas y objetivos para la mejora.

La amplia experiencia laboral de Juran en Administración, lo ha hecho enriquecer su ámbito no solo dedicándose en la calidad, sino a los principios comunes de la actividad administrativa.

Ha recibido mas de 30 medallas honoríficas en 12 países, y al igual que Deming la más alta condecoración que puede obtener un ciudadano extranjero en Japón, *la segunda orden del tesoro sagrado*, que le fue entregada por el emperador como reconocimiento al desarrollo del control de calidad en el Japón.

Ahora se verá por que Juran ha sido tan importante para el desarrollo de la calidad a nivel mundial.

* Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.

Principalmente se le conoce por el concepto de calidad de un producto como *adecuación al uso*, y su *trilogía de la calidad* que tiene como elementos la planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Se puede ver en el anexo 1 lo que Juran define como adecuación al uso, esta implica aquellas características de un producto que el usuario reconoce que lo benefician. La adecuación al uso siempre será determinada por el usuario.

Todas las instituciones humanas se han involucrado en la prestación de productos o servicios para los seres humanos, la relación es constructiva sólo cuando los productos o servicios responden a las necesidades de precio, fecha de entrega y adecuación al uso.

- Calidad de diseño. En esta parte de la calidad se asegura que el producto diseñado satisfaga las necesidades del cliente.
- Calidad de conformancia. Esto es el proceso de elaboración de un producto o servicio.
- Disponibilidad. Esta parte de la calidad, tiene que ver directamente con el desempeño y vida útil del producto.

Debe asegurarse que el producto, una vez recibido por el usuario, proporcione el servicio para el que fue diseñado, en forma continua y confiable, y en el caso de que este requiera mantenimiento, sea sencillo de realizarse.

Finalmente, el servicio técnico tiene que ver con el factor humano de la compañía.

El servicio de soporte técnico debe tener una velocidad de respuesta óptima, ser íntegro y competente.

Se tratará de manera breve lo que es la trilogía de la calidad. Esta se compone de tres factores:

- 1 Control de calidad.
- 2 Mejora de nivel o cambio significativo.
- 3 Planeación de calidad.

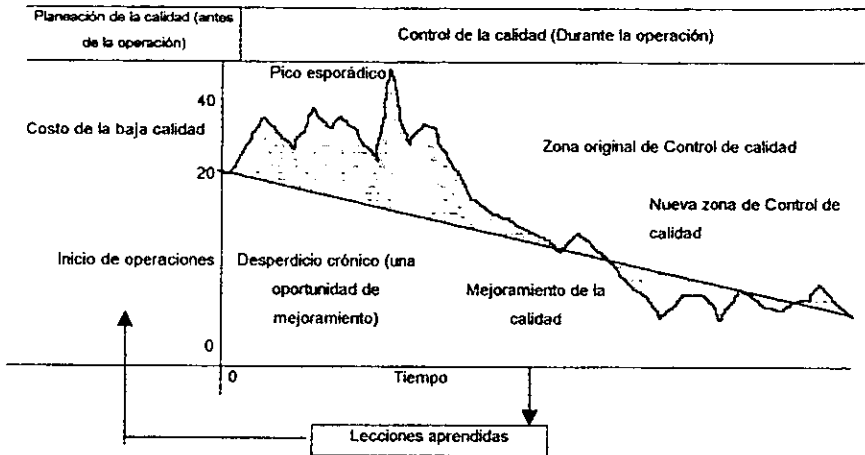


Diagrama de la trilogía de Juran

Tocando el factor del control, Juran hace mención a que un proceso no se puede mejorar si no está bajo control, es decir, que las variaciones que presente sean normales.

Las acciones de mejora de nivel están centradas en realizar cambios en el proceso que permitan alcanzar mejores niveles promedio de calidad, para lo cual hay que tocar las causas comunes más importantes.

Planeación de la calidad, estas acciones tienen como fin integrar los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación normal del proceso.

Estos cambios pueden provenir de acciones de control o mejora inclusive de diseño con el fin de satisfacer nuevos requerimientos del mercado.

Se puede ver el enfoque de Juran, con un matiz mayor de ingeniería, pero jamás descuida lo que es el cliente, el cliente siempre esta presente.

Debido a la importancia de Juran en el modelo de calidad, se hará un análisis más detallado de cuestiones como las anteriores más adelante, pero por ahora tomemos en cuenta cuestiones recientes, lo que ahora prevalece en los mercados, lo que servirá para alcanzar los objetivos.

Para Juran existen condiciones cambiantes en los negocios que impactan a la calidad y son los siguientes:

- 1 Competencia: En este rubro se tiene que anteriormente el término de calidad implicaba pagar más, hoy en día se pueden obtener productos de calidad, obtenidos a un precio considerablemente bajo, como lo mencionamos, si no le agrada al cliente algún detalle, simplemente cambia de proveedor, y aún más en el sector servicios, así que por lo tanto debemos de ser muy cuidadosos.
- 2 Clientes que cambian: Actualmente los clientes no piden calidad, exigen calidad.
- 3 Niveles más altos en las expectativas de los clientes: Las mejores expectativas, combinados con la competencia, crean nuevas modalidades, como puede ser que el cliente exija un mejor servicio aún después de la venta. Proveniente de esto se tiene una definición de calidad: La calidad es la satisfacción del cliente, por lo que vemos reforzado el enfoque de Juran al darle el lugar que merece al cliente.

Se verá como es que Juran define la *satisfacción del cliente*, la divide en dos componentes: Características del producto y falta de deficiencias.

- 1 Las características del producto tienen un efecto importante en los ingresos por ventas, a través de la participación de mercado, precios superiores, etc.
- 2 La falta de deficiencias tiene un mayor efecto, los costos a través de la reducción de desperdicio, retrabajo, quejas, etc.

Las deficiencias se establecen en diferentes unidades como: errores, defectos, fracasos, fuera de especificaciones.

Para Juran el logro de la calidad requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas a tareas de calidad. Estas funciones siguen una secuencia de eventos relativamente invariables como lo que se conoce como espiral de la calidad, ver anexo 2.

Es interesante analizar que Juran inicia el ciclo con la Investigación de Mercado, por lo que se verá aquí un gran enfoque hacia la satisfacción de los clientes, o lo que se vio anteriormente *adecuación al uso*.

Juran dice que "La Administración de la calidad es el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización".¹² Si se centra en el concepto de identificar, se tiene que de primera instancia se pensaría en la gerencia como responsable de este proceso, pero sería muy interesante el involucramiento de todo el personal, para identificar estas actividades y no confundirlo con el liderazgo.

Definitivamente para que cualquier proceso de calidad se de es necesario fundamentarlo en un liderazgo inspiracional y prácticas sobre el medio ambiente que favorezcan la calidad. Inclusive en el caso de la trilogía de los procesos de calidad si careciera de esta cultura de calidad no sería

¹² Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc.Graw Hill, Nueva York: 1997, pp 7

totalmente efectiva. Es por eso que los gerentes tienen la principal responsabilidad de crear esta cultura de calidad dentro de las Instituciones.

Además, el mejorar la calidad no es solo imagen, también se reducen los costos originados por errores y el retrabajo.

Hoy en día la reciente importancia que se le dé a la satisfacción del cliente, a la amplia aplicación de conceptos de calidad y a la participación de todos los empleados, ha dado origen a una nueva disciplina que es el TQM.* El TQM es el sistema de actividades dirigidas al logro de clientes complacidos, empleados capaces, ingresos mayores y costos más bajos.

Suena interesante el TQM, pues está al alcance de todos, los bancos necesitan un enfoque de este tipo, claro que con sus propias adecuaciones al uso, como diría el maestro Juran, ahora se verá lo que en esencia es el TQM, en sus partes más importantes.

Apreciación de la calidad en toda la compañía. Antes de empezar cualquier programa de calidad se debe tener una referencia de dónde esta y de cómo esta, por tal motivo debemos llevar a cabo una evaluación formal de la calidad con la que se podrá vislumbrar el *Total Quality Management*.

- 1 La dimensión del problema de calidad.
- 2 Las áreas que demandan atención.

* Total Quality Management

Por lo tanto:

“Evaluación de la calidad”¹³ será el término que se use para describir una revisión de estado de calidad en toda la compañía. Esta evaluación comprende los factores siguientes:

- 1 Costo de la baja calidad.
- 2 Posición en el mercado.
- 3 Cultura de calidad en la organización.
- 4 Operación del sistema de calidad en la compañía.

Es recomendable tomar estos puntos como base, aunque pueden incrementarse, generalmente se hacen evaluaciones cada año o cada dos años.

Se analizará el primer factor:

Costo de la baja calidad. Este concepto surge aproximadamente en los años 50's con muy diversos enfoques para lo que se tocará el concepto en el sentido de cómo la calidad influye para la reducción de costos.

Generalmente a los costos de la calidad se les agrupa en 4 grandes categorías que son los siguientes:

- 1 Costos de fallas internas:

Estos se asocian con defectos que se encuentran en la etapa previa a la entrega del producto o servicio al cliente, algunos ejemplos son:

¹³ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp 15

- Desperdicio.
- Retrabajo.
- Análisis de fallas.
- Materiales de desperdicio y retrabajo (de los proveedores).
- Inspección del 100%.
- Reinspección y volver a probar.
- Pérdidas de proceso evitables.
- Rebajas.

2 Costos de fallas externas:

El origen de estos costos se asocia con defectos que se encuentran después de que el cliente recibe el producto. Estos no existirían si no hubiera defectos, algunos ejemplos son:

- Costos de garantía.
- Conciliación de quejas.
- Material regresado.
- Concesiones (por no cumplir con estándares de calidad en productos ya aceptados.)

3 Costos de evaluación:

Estos costos se originan al determinar el grado de conformidad con los requerimientos de calidad, algunos ejemplos son:

- Inspección y prueba al recibir.
- Inspección y prueba en proceso.
- Inspección y prueba al final.
- Auditorías de la calidad del producto.
- Mantenimiento de la exactitud del equipo.
- Inspección y prueba de materiales y servicios.

- Evaluación del inventario, (para el banco sería la cartera o expedientes).

4 Costos preventivos:

Estos son costos en los que se incurre al mantener los costos de fallas y de apreciación al mínimo, algunos ejemplos son:

- Planeación de la calidad.
- Revisión de nuevos productos.
- Control de procesos.
- Auditorías de la calidad.
- Evaluación de la calidad del proveedor.
- Entrenamiento.

“Como definición estricta, el costo de la baja calidad es la suma de los costos en categorías de fallas internas y externas”.¹⁴

Se ha hablado de los costos de la calidad, pero se verá cuales son las razones de éstos:

- 1 Cuantificar la dimensión del problema de calidad en términos de dinero, mejora la comunicación entre los Administradores medios y la alta Administración.
- 2 Se pueden identificar oportunidades más importantes de reducción de costos. Los costos de la calidad no se encuentran como una masa homogénea, más bien son el conjunto de segmentos específicos, cada uno debido a una causa en particular. Estos segmentos son de diferente tamaño y unos cuantos son responsables del grueso de los costos.

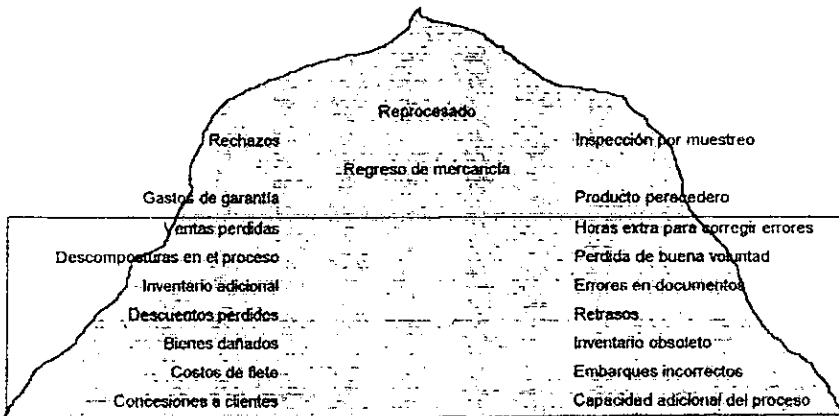
¹⁴ Juran Joseph M., Análisis y planeación de la calidad, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 16

3 Este es un punto importantísimo porque a través de éste se pueden identificar las oportunidades para reducir la insatisfacción del cliente y las amenazas asociadas con poder vender el producto. Algunos costos de la baja calidad son el resultado de fallas que tienen lugar después de la venta, el tiempo perdido y las molestias del cliente son in cuantificables.

Es necesario hacer un análisis minucioso de los costos de la calidad, además, es revelador hacerlo a manera de porcentaje de ventas, con la relación de la ganancia, o la calidad sobre el punto de equilibrio.

La relación entre los costos de fallas internas y los costos de fallas externas es también significativa. Los primeros por lo general señalan la necesidad de programas de planeación y producción, mientras que los segundos casi siempre señalan la necesidad de programas sobre diseño de productos y servicio a clientes.

Pero en cuestión de costos no todo se puede ver, lo cual se conoce como costos ocultos de la calidad.



Costos ocultos de la calidad

Como se puede ver hay innumerables costos ocultos, razón por lo que es imprescindible tomar conciencia de la importancia de valorar las acciones de control que posteriormente veremos.

Analizando el segundo factor:

El siguiente factor es algo que preocupa a todos los funcionarios de los bancos, la posición en el mercado, que está enfocado a la calidad.

Es necesario entender cual es la posición de la calidad de la Institución en el mercado con relación a la competencia. Este factor es importante para lograr incrementos en los ingresos por ventas, además de que da un panorama de:

- 1 Posición respecto a la competencia.
- 2 Identifica las oportunidades o peligros. Este segundo punto se debe basar en la investigación de mercados y planear el estudio en un equipo que incluya personal de mercadotecnia, desarrollo del producto, calidad y producción.

Es necesario dar respuesta a estas 2 incógnitas:

- a) ¿Cuál es la importancia de la calidad del producto, según lo ve el consumidor?.
- b) ¿Cómo se compara nuestro producto con los de la competencia respecto a cada una de las cualidades, según lo ve el consumidor?.

Obviamente se necesitan las opiniones de los clientes, opiniones de gerentes y empleados son inútiles para este punto.

Es importante complementar la investigación de mercado, como por ejemplo el análisis de quejas.

Analizando el tercer factor:

El siguiente factor es la cultura de calidad en la organización, para analizar este punto es necesario considerar que la Institución Bancaria ya trabaja con un programa de calidad, siendo así se podrá ver si realmente ha ejercido liderazgo y qué tan conscientizada se encuentra la gente.

Cuando los empleados de una organización tienen opiniones, creencias, tradiciones y prácticas que conciernen a la calidad, se tiene cultura de calidad en la compañía, desafortunadamente nuestros bancos no cuentan con esa cultura de calidad, pero sí existe la cultura de las metas, para nuestro criterio si se combinan estos dos aspectos se podrían obtener mejores resultados.

Se puede evaluar la cultura de calidad a través de:

- 1 Discusiones en grupos de interés de empleados.
- 2 El uso de cuestionarios por escrito, el cual podrá contener las preguntas siguientes:
 - ¿Entiende usted que es buena calidad?.
 - Por favor, diga cual cree que es la actitud de los gerentes hacia la calidad.
 - Señale tres causas de la mayoría de los defectos.

Entre muchas más, los resultados obtenidos son de gran valor, tanto en las discusiones de grupo como en los cuestionarios, y depende del tipo de Institución la complejidad de estas técnicas.

Analizando el cuarto factor:

El cuarto factor es la apreciación de las actividades actuales de la calidad, este punto lo evalúa de manera global, esto tiene estrecha relación con el premio nacional a la calidad, del cual se tratará en un apartado especial más adelante.

Para ejemplificar este punto se tomará como referencia el análisis de una agencia del gobierno estadounidense, aplicado a 20 compañías que tenían las calificaciones más altas y que aspiraban al premio Malcolm Baldrige.* Las tres conclusiones clave fueron:

- 1 En casi todos los casos, las compañías lograron mejoras en relaciones humanas, productividad, satisfacción del cliente, participación del mercado y utilidades.
- 2 Seis características comunes contribuyeron a mejorar el desempeño: enfoque hacia el cliente, liderazgo de la alta Administración, implicación y participación de empleados, cultura corporativa abierta, toma de decisiones basada en hechos y asociación de proveedores.
- 3 Las compañías requirieron un promedio de dos años y medio para obtener los primeros beneficios.

Con esto se puede ver que son factores en común y que cuestan trabajo, pero que los resultados innegablemente valen el esfuerzo.

Pasando a otro punto de interés que se reconoce como planeación de la calidad e ingresos por ventas.

* Premio a la calidad otorgado anualmente en E.U.A.

Se tiene que: "En las organizaciones lucrativas, la contribución de la calidad a los ingresos por ventas ocurre a través de varios medios".¹⁵

- Incremento en la participación de mercado.
- Aseguramiento de los precios de primera.
- Logro de una economía de escala a través de una mayor producción.
- Logro de ventas competitivas únicas que cimienten la lealtad a la marca.

Recordando que hoy en día la competencia es indiscriminada, los bancos compiten con productos que pueden parecer diferentes, con rendimientos algunos mayores y otros menores, pero la calidad puede ser la ventaja competitiva que marque la diferencia, contribuyendo esta a la satisfacción del cliente.

Para respaldar el contenido anterior se puede recurrir a una base de datos conocida como PIMS*, este programa se dirige a la determinación de cómo las dimensiones claves de la estrategia afectan a las utilidades y el crecimiento. En Estados Unidos más de 450 compañías con impacto de las estrategias de mercado sobre las utilidades contribuyen con datos que afirman la postura anteriormente mencionada.

Demostrando que los negocios que tienen tanto participación de mercado mayor como mejor calidad, tienen ingresos mucho mayores que los que tienen menor participación de mercado y una calidad inferior, lo que demuestra una relación entre ambas partes.

¹⁵ Juran Joseph M., Análisis y planeación de la calidad, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp 83
* Profit Impact of Market Strategies

“La importancia de la calidad según lo establece el estudio PIMS hace evidente que el desarrollo de una estrategia de negocios debe dar una alta prioridad a la calidad”.¹⁶

Se pueden tener puntos de referencia en cuanto a la competencia, ésta no debe marcar el ritmo, si no al contrario, cosa difícil para algunas empresas, pero deben de ser innovadoras en sus puntos débiles y quizás no imitar.

Después de desarrollar los planes estratégicos para desarrollar o adoptar las *mejores prácticas*. Tales estrategias están por su puesto, dirigidas tanto a retener clientes actuales como a captar nuevos clientes.

De hecho la baja calidad afecta tanto a las ventas como a los procesos de operación, aunque los segundos tendrían que estar en segundo término, si un cliente se va del negocio para cambiarse *fácilmente a otro* además de su decisión, le comunicara las *malas* razones por las que decidió cambiarse, por lo menos a 6 personas más.

Y lo que aparentemente puede satisfacer a los clientes “X”, podría no satisfacer a los clientes “Y”, con esto no se pretenden hacer sistemas de ecuaciones complicadas para la comprensión de aquellos que lean el texto, simplemente se quiere decir que entre los clientes existen niveles de satisfacción que aunque en promedio la calidad sea buena, es suficiente para que el cliente no regrese, o se cambie al banco de la esquina, lo que también se aplica al nivel de satisfacción del manejo de las quejas de los clientes.

“Las quejas resueltas son una satisfacción menor que completa dará como resultado ventas y pérdidas significativas”.¹⁷

¹⁶ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 84

¹⁷ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 88

Existe una frase que hoy en día es común, *el comprender las necesidades del cliente*, lo que necesita como prerrequisito para cumplir las metas de ventas, tomar en cuenta la realidad de que existen innumerables productos bancarios y bancos que cumplan con las especificaciones, y como mencionamos anteriormente existe una paridad en cuanto a características y atributos, pero no satisfacen las necesidades del cliente tan bien como lo hace el líder del mercado o el futuro líder.

Por eso es necesario clasificar en tres grupos a los clientes para fines de calidad.

- 1) Aquellos que hacen hincapié en que el precio inicial de compra es tan importante o más que la calidad.
- 2) Aquellos que evalúan alternativas en cuanto al precio inicial y a la calidad en forma simultánea.
- 3) Aquellos que hacen énfasis en obtener lo mejor, aunque esto es más a nivel de percepciones, no deja de ser importante, pero más importante aún es no cumplir con las especificaciones o niveles estándar, si no darle el gusto al cliente de estar en el mejor banco, prestando la mejor calidad del mercado.

Las diferencias en calidad se pueden traducir en una participación de mercado o bien en precio óptimo, para esto es de gran utilidad categorizar las diferencias como una ayuda para desarrollar la superioridad en la calidad para productos nuevos o modificados, estos son los siguientes:

- 1 Diferencias que son obvias para el usuario: Son productos o servicios que poseen una característica deseable que no tienen los productos competidores y como resultado, un precio mayor o una mayor participación de mercado si el precio es competitivo.

- 2 Diferencias que se traducen en economía para el usuario: Algunos productos se ven parecidos pero son distintos en su operación, mantenimiento u otros costos.
- 3 Diferencias que son menores pero demostrables: En ocasiones una superioridad pequeña pero demostrable puede ser una herramienta de ventas poderosa.
- 4 Diferencias aceptadas por convencimiento: Algunas veces no es sencillo que el comprador verifique la diferencia en calidad, pero una demostración del proveedor puede persuadirlo de aceptar esta diferencia como verdadera.

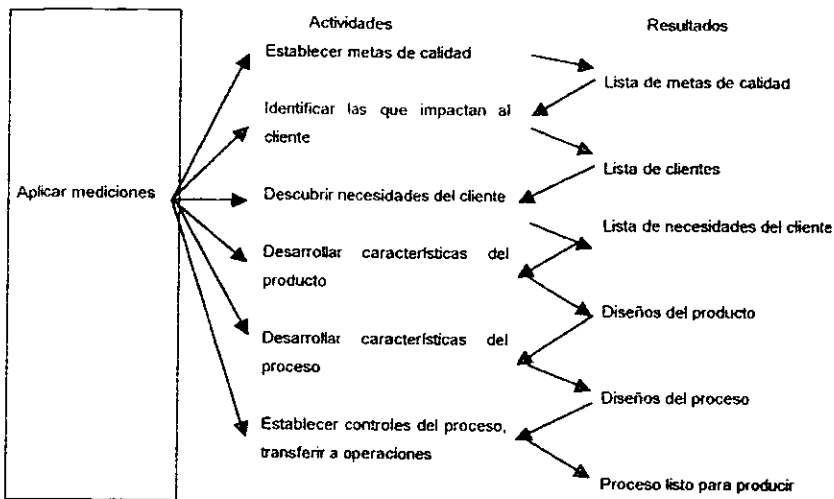
Se puede ver que existen diferencias en cuanto a calidad que definitivamente son ventajas competitivas, y que en el negocio de los bancos son importantísimas, tanto que pueden ser la llave al éxito del negocio.

Juran dice: "El logro de la superioridad en calidad requiere entender a fondo las necesidades de los clientes y después traducirlos a una especificación y a un producto físico o un servicio".¹⁸

Con esto se tiene que al buscar y encontrar diferencias en calidad, se contribuye a lograr una mayor satisfacción de clientes actuales y contribuye también a la aceptación del producto en el mercado potencial.

Para planear la calidad Juran presenta un marco de referencia para la planeación de productos nuevos o existentes.

¹⁸ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Crow Hill, Nueva York, 1987, pp. 92



Mapa de caminos hacia la planeación de la calidad

Sin duda es importante tomar en cuenta aspectos tan importantes como éstos, aunque desafortunadamente lo vemos lejos de realizar en México.

Siguiendo con el estudio se verá que es el control de calidad, *control* se refiere al proceso que se emplea con el fin de cumplir los estándares, y esto consiste en observar el desempeño real para compararlo con algún estándar y después tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente del estándar.

Secuencia universal del control:

- 1 Seleccionar el sujeto de control, ó sea, lo que se quiere regular.
- 2 Elegir una unidad de medida.
- 3 Establecer una meta para el sujeto de control.
- 4 Crear un censor que pueda medir el sujeto de control en términos de la unidad de medida.
- 5 Medir el desempeño real.

- 6 Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta.
- 7 Tomar medidas (de ser necesario) sobre la diferencia.

Esta secuencia se aplica para cualquier tipo de control, es importante que los gerentes la conozcan y apliquen.

"El control es un elemento de la trilogía de procesos de calidad, está dirigido al cumplimiento de ventas y prevención de cambios diversos".¹⁹

Es necesario que los empleados se encuentren en un estado de autocontrol que permita a la persona tener dominio completo sobre el logro de los resultados planeados.

Ahora se verá de manera breve lo que es la secuencia del control de calidad.

- a) Sujeto de control: Aplicándolo a los bancos tiene que ver en esencia con las metas de desempeño y logros, es necesario aplicar los siguientes principios:
 - 1 Los sujetos de control de calidad deben estar orientados al cliente externo, quien afecta los ingresos por ventas.
 - 2 Los supervisores de Control de calidad deben ser suficientemente extensos para poder evaluar el desempeño organizacional real.
 - 3 Los supervisores de control de calidad deben reconocer ambos componentes del control de calidad, es decir, falta de deficiencias y características del producto.
 - 4 Los sujetos de control de calidad se pueden identificar obteniendo ideas tanto de los clientes como de los empleados.

¹⁹ Juran Joseph M., Análisis y planeación de la calidad, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 99

5 Traducir los sujetos de control de calidad a números para una comprensión mejor.

b) Unidades de medida:

Es una cantidad definida de alguna característica de calidad que permite la evolución de esa característica en números. Esto no es más que el establecimiento de una característica para la estandarización en un proceso.

Cada sujeto de control debe tener una meta de calidad, esto es, debe estar dirigido a un fin de calidad. Para el establecimiento de metas de calidad se deben tomar en cuenta los criterios siguientes:

- Legítimos: Debe tener validez oficial.
- Medibles: Los números proporcionan la claridad.
- Logrables: Con un esfuerzo razonable.
- Equitativos: Para todos los individuos del mismo nivel.
- Sensor: Es un método o instrumento que puede llevar a cabo la evaluación y expresar hallazgos en números y términos de la unidad de medida.

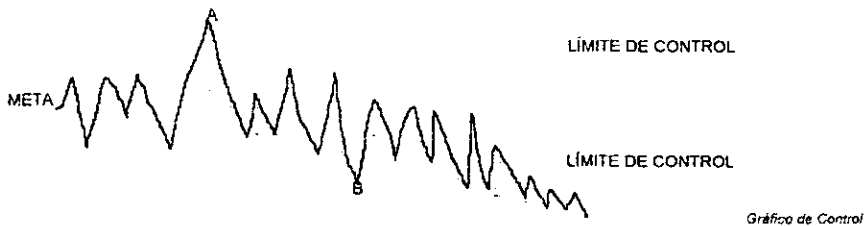
El ejemplo más común es el de los sensores que se encuentran en las líneas de espera de los bancos, tan sencillo de entender que se puede aplicar a cualquier ámbito.

c) Medición del desempeño real.

Ya teniendo el sujeto de control, pulir los aspectos que aparentemente afectan y distorsionan el desempeño real.

d) Interpretación de la diferencia del desempeño real y la meta:

Esta fase consiste en comparar las medidas con las metas y decidir si alguna diferencia es suficientemente significativa para justificar la acción.



e) Acciones tomadas sobre las diferencias:

Este último paso tiene como objetivo realizar las acciones necesarias para restablecer el proceso a un estado de cumplimiento de las metas.

Serán necesarias acciones para tres tipos de distintas condiciones:

- 1 Eliminación de fuentes crónicas de deficiencias, aunque el ciclo de retroalimentación no es el adecuado para este tipo de problemas, podemos utilizarlo.
- 2 Eliminación de fuentes esporádicas de deficiencias.
- 3 Ajuste continuo del proceso para minimizar la variación.

Obviamente no todos los problemas son iguales, además, es mejor tratar de evitar problemas que continuamente estar resolviéndolos.

La solución de problemas (apagar el fuego) consiste en acciones de diagnóstico y reparadoras aplicadas a los problemas esporádicos.

Una solución de problemas poco efectiva puede dar como resultado la pérdida de ganancias. Se requieren los mismos dos elementos: diagnóstico y remedio.

El problema esporádico es resultado de algún cambio diverso, así que el diagnóstico se refiere a descubrir cual fue ese cambio adverso. La acción reparadora elimina el cambio adverso para recuperar el estándar. Una corporación llamada Masanto desarrolló una serie de pasos para encontrar la causa de la desviación entre el desempeño esperado y el real, a continuación se describe:

Paso 1.- Estado de desviación: Aquí se hacen preguntas para identificar un solo efecto y un solo objeto o grupo de objetos relacionados.

Paso 2.- Especificación de la desviación: La naturaleza de la desviación se describe en términos de lo que está relacionado con ella y lo que no. Las preguntas sobre la desviación incluyen ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cuánto?.

Paso 3.- Identificación de características únicas de la desviación.

	Está involucrado	No está involucrado	Características únicas de "lo involucrado"	Cambios
¿Qué?				
¿Dónde?				
¿Cuándo?				
¿Cuánto?				

Análisis de desviación

Punto 4.- Búsqueda de cambios: Se usa la matriz y se hace la pregunta ¿Qué ha cambiado en, alrededor de, o sobre esta característica única, si ha cambiado algo?, las respuestas se dan en la columna de cambios.

Punto 5.- Desarrollo de causas posibles: Para cada cambio se hace la pregunta ¿Cómo pudo ese cambio causar la desviación?.

Punto 6.- Prueba de causas posibles respecto a la especificación: Se compara cada causa posible con la información en las descripciones de *está involucrado* y *no está involucrado* y si se coincide con la información.

Punto 7.- Verificación de la causa: Se intenta reproducir la desviación usando la causa mas probable, o se elimina la desviación usando la causa más probable.

Individualmente existen miles de problemas diferentes, pero es de gran utilidad utilizar un procedimiento para la solución de esto.

Se puede ver como el control es necesario en cualquier acción que se lleve a cabo dentro de la Institución.

Ahora se verá uno de los puntos de mayor importancia, esto es la (AEC).*

La administración estratégica de la calidad según Juran "Es el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque para cumplir esas metas".²⁰

Aunque algunos bancos han incorporado planes de calidad, no todos han logrado resultados que realmente sean satisfactorios.

* Administración Estratégica de la calidad

²⁰ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp 115

Administración estratégica de la calidad.

La esencia de la (AEC), nace del ciclo administrativo de la calidad que incluye:

- Políticas de calidad.
- Metas de calidad.
- Organización de metas.
- Planes para cumplir las metas.
- Estructura organizacional.
- Recursos.
- Medición de la retroalimentación.
- Revisión del avance.
- Incentivos basados en el desempeño según las metas.
- Capacitación.

Ahora se verán las partes fundamentales de cada elemento del ciclo.

Política de calidad. Todos los aspectos de política de calidad deben estar hechos en la medida de cada compañía. Sin embargo, algunos aspectos son fundamentales y cualquier compañía que vaya a preparar una política de calidad por escrito debe tomarlos en cuenta, estos son:

- ¿Qué nivel de clientela constituye el mercado de la compañía?
- ¿Debe luchar la compañía por el liderazgo en la calidad, la competitividad y la suficiencia?

“Conforme la compañía crezca al grado de incluir productos y servicios múltiples, se vuelve evidente que no existe un conjunto de políticas de

calidad que pueda ajustarse a todos. Este problema se resuelve creando varios niveles de políticas de calidad".²¹

Ser específico en cuanto a la política de calidad en el negocio es imprescindible, sin embargo, no basta con redactar la política de calidad y hacer carteles con esa política, se tiene que comprobar que la política de calidad se cumpla.

Además, las políticas de calidad no tienen que ser vagas. Pueden ser lo suficientemente específicas para proporcionar una guía útil.

Las políticas de calidad establecen:

1. Un principio a seguir.
2. Que debe hacerse, ¿pero, cómo debe hacerse?.

Metas de calidad.

Las metas se pueden crear para innovación o para control.

Las razones para crear metas innovadoras son las siguientes:

- 1 Lograr o mantenerse en el liderazgo.
- 2 Se han identificado oportunidades para mejorar el ingreso a través de una mayor adecuación al uso.
- 3 La participación de mercado está disminuyendo por falta de competitividad.
- 4 Se tienen demasiados problemas en el negocio, fallas, reclamaciones, devoluciones.

²¹ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp 120

- 5 Se tiene una imagen pobre con clientes, público y otros grupos de personas externas.

Ahora las metas para el control tienen las razones siguientes:

- 1 Los administradores piensan que el mejoramiento no es económico, es decir, el costo de innovar no se recupera.
- 2 El desempeño actual es competitivo.
- 3 Existen pocas señales de alarma, pocas reclamaciones o problemas internos.
- 4 Existe la necesidad de innovación, pero no es el momento de emprenderla porque:
 - a) No se ha llegado a un acuerdo sobre los problemas específicos.
 - b) El clima para una innovación de calidad no es favorable.

Todas aquellas compañías que opten por las metas de control están expuestas a quedar rezagadas dentro del mercado, lo que generalmente pasa es quedar satisfecho con las especificaciones, y mantenerse dentro de los estándares.

Para el establecimiento de metas de calidad se pueden utilizar las fuentes siguientes:

- a) Análisis de fallas externas y repetitivas.
- b) Propuestas de personal clave.
- c) Propuestas en buzones de sugerencias.
- d) Datos sobre el desempeño de productos comparados con los de la competencia.

e) Comentarios de clientes.

Se ha comentado que el perfeccionamiento nunca termina, Juran dice: "Las compañías que aspiran a la excelencia con frecuencia establecen metas que están mas allá de lo que es evidente que se puede lograr".²²

Siempre exigirse mejorar, siempre, pero al decir siempre implica día a día para lo que es necesario el apoyo de todos y cada uno de los empleados.

Una característica esencial de la (AEC) es la comparación competitiva, lo que sirve como un indicador de la competencia con de el negocio, que resulta ser de gran utilidad, por lo que siempre se debe tomar al mejor del ramo.

Cabe señalar que la comparación además de servir como un estándar de comparación, sirve como un medio de auto evaluación para el mejoramiento subsecuente. El enfoque de búsqueda del mejor desempeño en cualquier Institución es una contribución valiosa del enfoque de comparaciones.

Para realizar una adecuada comparación competitiva es necesario seguir estos pasos:

- 1 Determinación de características para elegir una organización como comparación.
- 2 Determinación de organizaciones que servirán como comparación.
- 3 Recolección de datos.
- 4 Determinación del mejor de su clase.
- 5 Análisis del estado de una compañía contra el mejor de su clase.
- 6 Establecimiento de metas y su integración en la planeación global de la empresa.
- 7 Desarrollo de estrategias y planes de acción incluyendo marcas.

²² Juran Joseph M., Análisis y planeación de la calidad, Mc. Grow Hill, Nueva York, 1997, pp.123

8 Seguimiento del desarrollo comparado con las marcas.

Resulta necesario que las metas sean alcanzables, además, es indispensable llevar a cabo una depuración de metas, para lo que es necesario hacer lo siguiente:

- a) División y subdivisión de metas hasta que se identifiquen los procedimientos específicos que deben realizarse.
- b) Asignación de responsabilidades para realizar estos procedimientos.
- c) Tomar las medidas necesarias para proporcionar los recursos requeridos.

Es imprescindible que exista comunicación de metas hacia arriba y hacia abajo, nótese algo que hace Banc One, anualmente desarrolla un plan de calidad por sucursal que arregla la estrategia de la compañía en metas de calidad, cubre cinco áreas:

- Liderazgo.
- Utilización de recursos humanos.
- Información y análisis.
- Aseguramiento de calidad de productos y servicios.
- Satisfacción de clientes.

Sería interesante hacer un proyecto de este tipo dentro de alguna de las Instituciones bancarias de este país, seguramente los resultados serían sorprendentes, además de que se lograría un involucramiento del personal que redundaría en participación para el cumplimiento de metas.

Se sabe que la calidad cuesta, algunos bancos ya utilizan programas de calidad, pero por muy bueno que sea el programa de calidad y mientras la gente no sepa lo que es calidad no se podrá llegar muy lejos, y lo mas

importante es el ¿Cómo?, cómo se puede lograr calidad, muchos gerentes de sucursales están conscientes de que deben estar dentro de los estándares, ellos lo saben, ellos lo pueden entender, pero ellos no hacen el trabajo, el trabajo lo hacen todos, desafortunadamente los programas de calidad no cuentan con una fase de entrenamiento y capacitación que sean de calidad.

A continuación se enunciarán por que algunos programas de entrenamiento fracasan:

- No proporcionan el entrenamiento en el momento que se va a usar.
- Falta de participación de los gerentes.
- Confiabilidad en el método de enseñanza del adiestramiento.
- Falta de comunicación durante el entrenamiento.

Se verá como se puede lograr la implantación de la (AEC), esta comprende cinco factores que son:

- 1 Decidir: Esta fase tiene como objetivo generar un cambio como consecuencia de malos resultados del programa actual de calidad o que responda a fines de innovación.
- 2 Preparar: En esta fase se entrena a la administración y algunos gerentes escogidos.
- 3 Iniciar: Esta fase exige mayor adiestramiento, proyectos piloto de calidad, revisión y ampliación de varios sistemas administrativos para poner en marcha y sostener el nuevo enfoque de calidad.
- 4 Ampliar: Esta fase se encarga de desglosar el nuevo enfoque a otras unidades organizacionales formando equipos, sistemas de medición, iniciativas de calidad individuales y entrenamiento adicional.
- 5 Integrar: Cuando la calidad se convierte en una forma de vida.

Indudablemente todo esto no se logra de la noche a la mañana, por lo que es necesario superar los obstáculos siguientes:

- a) Falta de liderazgo.
- b) Falta de infraestructura para la calidad.
- c) No entender el escepticismo.
- d) La administración supone que el enfoque de exhortación funciona.
- e) No comenzar en pequeño y aprender de las actividades piloto.
- f) Pensar que las técnicas específicas son el medio principal para lograr las metas.
- g) Subestimación del tiempo y recursos requeridos.

Es importante estar conscientes de lo que se puede obtener con la calidad, y no claudicar, ser el mejor implica esfuerzo, no se da por casualidad o suerte, todo tiene una causa y un efecto.

Se puede ver que el programa es complejo, pero piensen , ¿Quién lo llevará a cabo?, deberá de haber alguien que lo ejecute, pero antes debe de existir una organización, es decir, personal que coordine las actividades de calidad.

Al igual que las metas, el enfoque para la coordinación de las metas de calidad, tiene dos variantes:

- a) La coordinación para el control: Se logra mediante la línea normal y los departamentos del personal de apoyo, es en esencia a través del uso de procedimientos formales y del ciclo de retroalimentación. Los ciclos de retroalimentación toman la forma de auditorias de ejecución comparados con los planes, muestreo para evaluar la calidad.
- b) La coordinación a través del uso de equipo de proyectos de calidad y otras formas organizacionales para crear los cambios.

La coordinación para crear cambios es mas adecuada, ya que en la primera se nota conservadora, y difícilmente podría lograr mejoras de calidad, el cambio es lo mejor y más aún cuando se está dentro de un medio cambiante.

Para programas especiales, es necesario la creación de nuevas formas organizacionales, tales como: consejos de calidad, equipos de mejoramiento de calidad, círculos de calidad, los que pueden ser permanentes o temporales según la necesidad.

Pero para el logro del éxito es necesario el liderazgo por parte de la alta Administración, por lo que se requiere:

- Establecer y servir al consejo de calidad.
- Establecer políticas de calidad.
- Establecer y desplegar metas de calidad.
- Proporcionar los recursos.
- Proporcionar adiestramiento orientado al problema.
- Estimular el mejoramiento.
- Proporcionar recompensas y reconocimientos.

Cuando se menciona consejo de calidad es un grupo de Administradores de alto nivel, que desarrollan la estrategia de calidad que guían y apoyan su puesta en marcha. Los consejos se pueden establecer a diferentes niveles: Corporativo, Divisional o por Sucursal. Para cualquier nivel, sus miembros deben pertenecer a la alta Administración.

Cada consejo debe preparar un enunciado de su misión que incluye responsabilidades tales como:

- Formular la política de calidad.

- Estimar las dimensiones generales del problema de calidad.
- Establecer una infraestructura que incluya consejos de calidad, el sistema de proyectos y la asignación de responsabilidades.
- Planear el adiestramiento a todos niveles.
- Establecer apoyo para los equipos.
- Proporcionar la coordinación.
- Establecer nuevas medidas para la revisión del avance.
- Revisar el enfoque de calificación de méritos.
- Diseñar un plan para otorgar reconocimientos.
- Establecer un plan de publicidad de actividades relacionadas con la calidad.

Es importante mencionar que aspectos como la calidad, no se pueden tratar en juntas multiasuntos, en los que se tratan aspectos como captación o ventas, tal vez cuando la calidad se vuelva una forma de vida se podría tratar, pero al principio debe ser un tema exclusivo.

En los mandos medios que son tan importantes como los anteriores, se deben llevar a cabo las funciones siguientes:

- Determinar problemas de calidad para solucionarlos.
- Servir como líderes de varios tipos de equipos de calidad.
- Servir como miembros de los equipos de calidad.
- Servir en las tareas de apoyo en el consejo de calidad al desarrollar los elementos de la estrategia de calidad.
- Guiar actividades dentro de su propia área, demostrando un compromiso personal alentando a sus empleados.
- Identificar a clientes y realizar juntas con ellos para descubrir y tomar en cuenta sus necesidades.

A este nivel están todos los gerentes de sucursales en bancos, la pregunta es: ¿llevan a cabo las funciones que anteriormente se mencionaron?, si la respuesta es no, entonces como puede ser que se diga que existe buena calidad.

Finalmente se tiene a la fuerza de trabajo y los empleados de este nivel tienen como función:

- Señalar los problemas de calidad para su solución.
- Fungir como miembros en los distintos tipos de equipos de calidad.
- Identificar los elementos de sus propias tareas que no cumplen con el criterio de autocontrol.
- Adquirir mejores conocimientos respecto a las necesidades de sus clientes.

Es necesario trabajar en equipo para obtener mejores logros.

Juran dice: "La organización del futuro estará influida por la interacción de los sistemas que están presentes en todas las organizaciones, el sistema técnico y el sistema social, de ahí el nombre de sistemas socio técnicos".²³

En el anexo 3 se pueden ver de manera breve y simplificada algunos tipos de equipos.

Se pueden ver diversas funciones en cada uno de los equipos, siendo más específicos, ver en el anexo 4 como opera un equipo dentro de un banco:

²³ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 145

La gente, es lo más importante para el éxito de cualquier programa de calidad.

Por lo que es necesario crear una cultura de calidad a través de la organización, que vea a diario la calidad como la meta más importante.

"Se define cultura de calidad como el patrón de hábitos, creencias y comportamiento humano concernientes a la calidad. La tecnología tienta la cabeza, la cultura tienta al corazón".²⁴

La cultura de calidad puede ser negativa o positiva.

- Cultura de calidad (-): Esconde las fallas.
- Cultura de calidad (+): Sube la escalera para deleitar al cliente.

La cultura puede cambiar. Se puede transmitir una conciencia de calidad, evidencia del liderazgo de la alta Administración, posibilidades de capacitación, desarrollo personal, de participación y proporcionar reconocimiento y compensaciones.

Para comenzar con la concientización sobre calidad es necesario difundir información sobre el estado actual de la calidad en la institución, con el fin de evidenciar la magnitud del problema.

Además de demostrar los posibles beneficios al adoptar el cambio o la nueva cultura de calidad.

²⁴ Juran Joseph M., Análisis y planeación de la calidad, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 158

Pero esto no sólo debe ser informado, sino continuamente reforzado, el reforzamiento es logrado a través de la medición y ésta a su vez, tiene su base en el control que se vio anteriormente.

Mantener una conciencia de calidad puede proporcionar un arreglo de ideas y técnicas.

Estos incluyen: boletines, aspectos de calidad en la agenda de todas las juntas, negocios de calidad dadas por ejecutivos y conferencias de calidad impartidas en la institución.

Algo que es importante para lograr todo lo anterior, es el estilo de liderazgo de los gerentes, estos tienen la misión de liderar el proyecto de calidad ante su gente, además de tener un compromiso personal que verdaderamente se note.

También tarea de la gerencia es delegar responsablemente la autoridad. La delegación responsable es particularmente prescindible cuando se trata de fuerzas de trabajo. Pero, además, significa animar a las personas a tomar la iniciativa y ampliar sus alcances, también significa dar apoyo si se cometen errores.

Lo más importante es la participación de los empleados, ahora se verá lo que dice Juran al respecto:

"Es tentador creer que para inspirar la acción sobre la calidad debemos comenzar por cambiar las actitudes de las personas. Un cambio de actitud entonces debe llevar a un cambio en el comportamiento. En la realidad

sucede todo lo contrario, pero si primero cambiamos el comportamiento de las personas en consecuencia cambiarán sus actitudes".²⁵

Para poder cambiar el comportamiento, se puede utilizar como herramientas la participación personal en actividades de calidad, la gente adquiere nuevos conocimientos, ven los beneficios de las disciplinas de calidad y obtiene un sentido de logro al resolver problemas, es por eso que se debe de fomentar la participación a todos los niveles.

Una vez lograda la participación habrá elementos que destaquen, para los cuales es muy alentador dar reconocimientos o compensaciones.

Las formas de reconocimiento pueden ir desde un sencillo mensaje verbal por un trabajo bien hecho, hasta algún trofeo o algo simbólico modesto.

En ocasiones los programas de reconocimiento son más útiles que las compensaciones monetarias.

Existen varias maneras de compensación como son los incrementos de salarios, bonos y promociones.

Sería interesante dar este tipo de reconocimiento a la gente que continuamente tiene la voluntad y el deseo de mejorar, es decir, el camino al perfeccionamiento.

Ahora se realizará un análisis de un factor que puede ser una realidad a través de un buen programa de calidad y una buena implantación, esto es una ventaja competitiva, esta ventaja puede ser lograda por muchas vías,

²⁵ Juran Joseph M., Análisis y planeación de la calidad, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 172

pero estará enfocado a identificar y analizar las necesidades de los clientes, siendo estas sus categorizaciones:

- 1 Clientes externos: Estos pueden ser potenciales o actuales, se debe tener cuidado ya que en los bancos los clientes externos son innumerables.
- 2 Clientes internos: Estos incluyen a todas las funciones que el producto o servicio impacta, tanto en niveles administrativos como en niveles operativos.
- 3 Proveedores como clientes: Este punto es muy importante ya que debido a que los bancos trabajan con dinero que reciben de los clientes externos que a la vez son los proveedores, sea motivo suficiente para tomarles doble consideración.

Se debe reconocer que algunos clientes son más importantes que otros. Es común que alrededor del 80% del volumen total de las ventas se realice con cerca del 20% de los clientes, estos son los pocos clientes virtuales que demandan prioridad. Dentro de estas organizaciones son clientes importantes, existe una distribución de clientes individuales que pueden también tener una jerarquía de importancia.

Esto es algo importante, lo que presumiblemente parece una diferencia entre clientes, no lo es del todo, la actitud de calidad debe ser la misma, pero sí se puede tener consideraciones con los clientes preferenciales, sin descuidar a los demás, porque no saben el impacto que se pueda tener al hacer una mala aplicación en la estrategia de diferenciación de clientes, un ejemplo:

Si un cliente preferencial aporta cien mil pesos al negocio, que en teoría se le presta un servicio de excelente calidad pero en contraparte desatendemos a diez clientes que en promedio tienen diez mil pesos equivalente a un cliente

preferente insatisfecho, además de que realmente no sabemos el potencial de cada uno de los clientes.

Es necesario tener una sensibilización para conocer las necesidades de los clientes mas allá de las básicas, inclusive algunas necesidades pueden estar ocultas o ser de carácter cultural.

Es necesario saber cual es la calidad en el mercado, y no sólo basarse en las señales de alarma fundamentales como lo es la disminución en las ventas, sino ir a la raíz y analizar reportes por fallas, quejas de clientes, reclamaciones, demandas legales y otras que pueden ser el origen de la disminución de las ventas.

Por lo anterior, es preciso obtener información oportuna y precisa de la calidad en el mercado, la cual también se puede obtener del conjunto de datos publicados relativos a la calidad, los cuales pueden ser internos de la compañía, pero existe un problema, se necesita tener datos verídicos y no datos falseados, ya que estos no servirán de nada. Los datos pueden ser los siguientes:

- Volumen de ventas.
- Reporte de vendedores.
- Cambio de precios.
- Tasa de éxito en propuestas.
- Quejas.
- Tasa de calificación de clientes.

Es preciso llevar a cabo una investigación de mercado sobre la calidad, la cual verdaderamente arroje a la luz lo que nos interesa, que es la opinión del cliente.

Los objetivos de esta investigación de mercado serán los siguientes:

- Descubrir situaciones alarmantes cuya señal sea silenciosa.
- Descubrir oportunidades no reveladas por fuentes de información actuales.
- Probar creencias existentes no fundamentadas.

Primordialmente es necesario identificar los atributos que los clientes señalan como importantes para su decisión de compra y después el siguiente paso es saber cual es la comparación de el producto de la compañía con el de la competencia. Esto se puede lograr con un estudio de multiatributos. Se les pide a los clientes que consideren varios atributos del producto y que para cada uno establezcan su importancia relativa y clasificación para el producto de la compañía y para el producto de los competidores.

Por esta razón las investigaciones de mercado son importantísimas en materia de calidad y son un visor de lo que esta pasando interna y externamente en el negocio.

Juran dice: "Las oportunidades de mejoramiento cubren todo el rango de uso de los clientes desde el momento en que lo reciben hasta la operación".²⁶

Ahora en materia bancaria, casi todos los productos son intangibles, lo cual hace mayor la responsabilidad de apreciar esas oportunidades, las

²⁶ Juran Joseph M., Análisis y planeación de la calidad, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 245

oportunidades de mejoramiento aparecen en cada momento en que el cliente cruza la puerta de entrada de un banco, ahí es donde se encuentran esas oportunidades de mejoramiento.

Finalmente se va a realizar un análisis de lo que es la comercialización y el servicio al cliente.

Es preciso saber como es que el cliente ve o aprecia la calidad, un estudio revela que este proceso de percepción consta de tres fases:

- 1 Antes de la compra.
- 2 En el momento de la compra.
- 3 Después de la compra.

Aparentemente son tres fases, pero estas implican todos los elementos de la espiral de la calidad.

Pero el estudio se centrará en lo que se conoce como atención al cliente, algo fundamental para los bancos.

Esto se basa en el encuentro con el cliente, algo que hay que destacar es que se está hablando de personas, y que las personas que se encuentran tras el mostrador deben de ser lo suficientemente capaces para satisfacer el encuentro con el Cliente.

Para esto es necesario definir tres posturas para el cumplimiento de las necesidades del cliente:

- Selección del empleado que atiende.
- Entrenamiento del empleado.

- Delegación responsable.

Los términos anteriores sólo son una manera de recordatorio debido a que ya son manejados.

Indudablemente la mayoría de lo anterior reside en una apropiada selección de personal tomándolo como el proveedor de los recursos humanos, pero el seguimiento, ese si tiene que ver con el proceso de calidad.

Aunque sería ideal no tener fallas, es importante saber que hacer cuando esas fallas son manifestadas a través de reclamaciones.

Los bancos, por ser estructuras tan grandes y por no utilizar procesos de calidad realmente satisfactorios, las reclamaciones están a la orden del día. Por esta razón debe de existir un sistema óptimo para la atención y respuesta de esas reclamaciones.

Ahora se verá lo que el maestro Juran plantea al respecto:

Cada queja sobre la calidad establece un problema diferente que requiere un programa de acción diferente:

- Satisfacción de la reclamación: Este programa está orientado a las reclamaciones y, por tanto, se necesita prácticamente en todos los casos. Incluye la restauración rápida del servicio, el ajuste adecuado de la reclamación y la restauración de la buena voluntad del cliente.
- Prevención de renuencia de una reclamación aislada: Es una práctica común llamar la atención a quienes pudieran haber causado la queja y pedirles que informen sobre lo que piensan hacer para prevenir la renuencia.

- Identificar *esas pocas quejas vitales* que requieren que se haga un estudio profundo para descubrir las causas básicas y remediarlas.
- Análisis profundo para descubrir las causas básicas de la reclamación: Esta acción esta orientada al producto y normalmente es necesaria solo en pocos casos vitales, que son responsables del grueso de las fallas.
- Continuación del análisis para descubrir y aplicar remedios a las causas básicas.

Aunque ésta no se puede tomar como una ventaja competitiva por mejor y óptimo que sea el sistema de atención a las reclamaciones de los clientes, si es considerado como un punto favorable por los clientes, inclusive, hay estudios que relacionan el efecto que tienen las ventas con la atención de reclamaciones de clientes.

Es necesario recolectar, analizar y responder las reclamaciones de clientes sobre el servicio, ya que es esencial para minimizar la falta de satisfacción del cliente.

Obviamente que para saber el nivel de satisfacción de los clientes, se requiere información bancaria de campo de la Institución.

Como se puede ver hay numerosos componentes elementales para en primer instancia lograr la calidad dentro de la Institución y que esto se vea reflejado en la satisfacción del cliente, para finalmente obtener mejores utilidades.

Pero como dice una frase: el chiste no es llegar si no mantenerse, lo mismo pasa con los clientes, mientras más tiempo conserve una compañía a un cliente, mayor será su ganancia, esto en los bancos se conoce como *retención*.

"Un cliente deserta cuando compra otra marca (cambia sus preferencias), cuando los clientes desertan, las utilidades potenciales se van con ellos".²⁷

Hoy en día retener a los clientes es el enfoque de la banca, y como se ha visto en nuestro estudio, esto es obvio, primero la estrategia fue captación, pero captar grandes masas que no son rentables para el banco, a sabiendas de que el 20% de los clientes, son los que realmente son rentables, este es un aspecto sumamente delicado, y no caer en trampas, los números son fríos.

Algo que es necesario es la concientización de la gente que trata con clientes, tal vez diferenciarlos por su rentabilidad sea un buen enfoque, ¡pero cuidado!, no descuidar a los demás clientes, no se sabe el potencial que puedan tener estos.

Definitivamente aquí se vio la complejidad que hay detrás de la palabra calidad, se denota que Juran es todo un maestro en la materia y que ha proporcionado las herramientas necesarias para lograr el éxito, ojalá esto se pueda ver materializado y no sólo contemplado en páginas o vagamente aplicado dentro de las organizaciones.

²⁷ Juran Joseph M., *Análisis y planeación de la calidad*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1997, pp. 512

2.4 Aportaciones del Dr. Kaoru Ishikawa

El Dr. Kaoru Ishikawa obtuvo la licenciatura en química aplicada en 1939, en el departamento de ingeniería de la Universidad de Tokio. Fue profesor asistente y después profesor de dicha universidad, donde obtuvo su Doctorado en ingeniería en 1960, ha sido reconocido con diversos premios:

- El Deming.
- El Nihon Keizai Press.
- El Industries Standardisation por sus escritos sobre control de calidad.
- En 1971 el Grant de la asociación americana de control de calidad por su programa de educación en control de calidad.

Se le atribuye haber sido pionero del movimiento de los círculos de calidad a principios de los años sesentas.

Así como los otros gurús japoneses de la calidad, Ishikawa puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria.

De hecho, una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa-efecto que lleva su nombre. Ishikawa desarrollo el primero en la Universidad de Tokio en 1943, para explicar a los ingenieros de la acerera Kawasaki la relación entre algunos factores y la calidad del producto. El diagrama fue adoptado después en toda la industria japonesa y extranjera.

Ishikawa presentó el diagrama causa-efecto como otra herramienta de apoyo para los círculos de calidad en su proceso de mejora. Destacó también el

papel crucial de la comunicación abierta en los grupos para la construcción de diagramas. El diagrama causa-efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

Se verá a continuación su aportación del control de calidad total por toda la empresa (CCTE).

A Ishikawa se le relaciona con el movimiento de control de calidad por toda la empresa (CCTE), iniciado en Japón entre 1955 y 1960, después de las visitas de Deming y Juran.

“El control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del costo y utilidad óptimas, que los clientes comprarán con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como producción, diseño, técnico, investigación, planificación, investigación de mercado, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos”.²⁸

Ya que el verdadero control de calidad solo puede alcanzarse organizando todos los puntos fuertes de una empresa, para poner en practica el control de calidad por toda la empresa hace falta lo siguiente:

- 1 Tienen que participar todos los departamentos, yendo a la cabeza el jefe de cada departamento. Cada departamento tiene que tomar la iniciativa para establecer enlaces con otros departamentos relacionados.

²⁸ Ishikawa Kaoru, Introducción al control de calidad, Ed. Diaz de Santos, S.A., España, 1994, pp 2

- 2 Todos los departamentos tienen que estar implicados, En otras palabras, todos los miembros de la empresa, desde el Presidente del consejo de Administración pasando por el Director General, altos Ejecutivos, Directivos, Directores de departamento y de selección, y el personal técnico y administrativo, hasta los miembros de los círculos de control de calidad, trabajadores con dedicación exclusiva, personal de ventas y trabajadores a tiempo parcial. Tienen que participar en la puesta en práctica del Control de calidad.
- 3 El control de calidad se tiene que poner en práctica en conjunto. Para ofrecer productos y/o servicios que los clientes vayan a adquirir y/o contratar con alegría y satisfacción, la calidad tiene que ir adelante, pero al mismo tiempo los costos (precio de venta y beneficio), entrega (volumen de producción, volumen de ventas e inventarios), y la seguridad (incluyendo factores sociales y ambientales) tienen que concentrarse en conjunto. Por eso se utiliza el término Control de calidad Total (CCT).

Al retomar lo anterior y de acuerdo con el Dr. Ishikawa, el control de calidad se caracteriza por la participación de todo el personal, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango.

El control de calidad en verdad requiere del esfuerzo, concientización y participación de todos los empleados del banco, desde la alta Dirección, pasando por los directivos medios y los supervisores hasta los trabajadores de base de todas las etapas de las actividades del banco, desde la investigación de mercado, desarrollo, planificación de productos, diseño, inspección, hasta las funciones financieras, de personal y de educación.

"El control de calidad total consiste esencialmente en: desarrollar, controlar y garantizar la calidad de los productos y servicios,"²⁹ y cuando una empresa lo introduce su alta dirección tiene que anunciar claramente sus fines y su particular definición del mismo cuando lo implemente.

Las ventajas que se obtendrán al introducir el control de calidad total son entre otras:

- 1 La calidad del servicio se ve mejorada y llega a ser más uniforme.
- 2 Disminuye el número de reclamaciones.
- 3 Bajan los costos.
- 4 Se establece y mejora la técnica.
- 5 La fiabilidad aumenta, mejora la confianza en los servicios y se logra la confianza de los clientes.
- 6 Se reducen gastos por inspección y pruebas.
- 7 Crece el mercado para las ventas.
- 8 Mejora la relación entre departamentos.
- 9 Disminuyen los reportes y datos falsos.
- 10 Se discute con más libertad y democracia.
- 11 Las juntas se desarrollan más tranquilamente.
- 12 Es posible el desarrollo personal y los lugares de trabajo se vuelven más alegres.
- 13 Es posible localizar los talentos y las personas pueden ejercer todas sus capacidades.
- 14 Se confía en la Institución.
- 15 Mejoran las relaciones humanas.

²⁹ Ishikawa Kaoru, Introducción al control de calidad, Ed. Diaz de Santos, S.A., España, 1994, pp. 4

Además, el control de calidad total ayuda a racionalizar los aspectos de la Dirección de cualquier banco, se benefician todos, clientes, empleados y accionistas.

“El requisito previo para que una empresa actúe como una unidad en la promoción del control de calidad es mejorando las relaciones humanas, así como construir un sistema de cooperación que abarque toda la empresa”.³⁰

Ahora bien, cualquier banco que no practique el control de calidad total no durará mucho, porque desaparecerá de la escena como resultado del aumento de costos y la falta de confianza en sus productos o servicios.

Como ejemplo de evolución del estilo japonés del control de calidad total destacan las diez características siguientes:

- 1 Actividades de control de calidad con la participación de todos los departamentos y la implicación de todos los empleados dirigidos por la alta Dirección.
- 2 Amplia aceptación del principio de que la calidad es primero.
- 3 Despliegue de políticas y dirección por políticas.
- 4 Auditoria de control de calidad y su ampliación.
- 5 Ampliación de programas de garantía de calidad de planificación, desarrollo a ventas y servicio.
- 6 Actividades de los círculos de control de calidad.
- 7 Educación y formación en control de calidad.
- 8 Desarrollo y aplicación de métodos del control de calidad.

³⁰ Ishikawa Kaoru, Introducción al control de calidad, Ed. Díaz de Santos, S.A., España, 1994, pp 7

- 9 Ampliación del control de calidad de la industria manufacturera a otras industrias.
- 10 Campañas nacionales de promoción del control de calidad.

Otros países se han dado cuenta de que los métodos del control de calidad japonés son buenos y muchas empresas los están aplicando con gran éxito.

Estos son los seis pasos del control de calidad del Dr. Kaoru Ishikawa:

- 1 Decidir objetivos y metas. Llevar a cabo el control es imposible a menos que estén claramente definidos los objetivos y metas, y también si los objetivos y las políticas cambian con cada capricho. Por ejemplo, no se puede controlar un diseño o un proceso sin establecer normas de calidad, y no se puede controlar la investigación y la tecnología sin establecer metas para la calidad.
- 2 Decidir los métodos a utilizar para alcanzar los objetivos. Se deben de indicar los medios por los cuales se pueden alcanzar, esto es formular reglas operativas que indiquen lo que se debe hacer para alcanzar las metas y objetivos, así como lo que todo empleado tiene que hacer.
- 3 Llevar a cabo la educación y formación. Formación en grupo, formación de subordinados por los superiores en el lugar de trabajo, dejar que las personas aprendan por sí mismas delegándoles la total autoridad sobre su trabajo.
- 4 Hacer el trabajo. Llevarlo a cabo y aplicarlo de manera optima para lograr cualquier proyecto.
- 5 Comprobar los resultados del trabajo. Comprobar los resultados consiste en verificar si el trabajo se esta llevando a cabo de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos para alcanzar los objetivos.

- 6 Acometer una acción. Asegurarse de que las personas hacen lo que se les dice, y en caso de presentarse alguna falla, asegurarse de que en el futuro no vuelva a ocurrir y encontrar la causa que la originó, ver anexo 5.

Esto beneficiará a clientes, empleados, accionistas y naturalmente hace posible que los beneficios se compartan entre estos tres grupos.

Se sabe ahora, que el control de calidad será alcanzado organizando todos los puntos fuertes de una empresa y como llevarlo a cabo, y en donde las ventajas son atractivas, por lo tanto se debe integrar el equipo en una unidad, esto es, ser una unidad que permita a través de las relaciones humanas contar con un sistema de cooperación que abarque toda la Institución Bancaria.

Así mismo se tiene la seguridad de que el banco de que se trate, que no cuente con la participación de los recursos humanos para practicar el control de calidad, será aniquilado por otros que lo practiquen, así de sencillo es entender que la competencia es muy grande actualmente, y que las organizaciones deben estar alertas para defenderse de los embates de ésta, contar con el control de calidad y el compromiso de los recursos humanos logrará la defensa y ataque a la competencia, así como la permanencia en el mercado.

Como se vio anteriormente en el ejemplo de Japón, que aún estando en las condiciones más dramáticas, con la decisión y firmeza que caracteriza a esa nación, ha llegado a ser un gran ejemplo de trabajo y sabiduría. Se debe tomar en cuenta lo anterior, ya que cualquier organización que este dispuesto a practicar el control de calidad obtendrá logros sumamente notorios, porque si lo han hecho países europeos como: Francia, Suiza, Checoslovaquia,

Suecia, Italia y Alemania occidental que empezaron a usar los métodos del control de calidad en 1963, las organizaciones mexicanas pueden lograrlo.

Por otro lado el Dr. Ishikawa advierte lo siguiente:

- 1 Los requisitos de calidad y condiciones de uso de los consumidores varían de un país a otro y de una época a otra. Ya que los requisitos de los clientes se diversifican y se hacen más exigentes, las empresas deben obtener y analizar la información continuamente, anticiparse a las necesidades y deseos de los clientes y luchar por mejorar. La calidad nunca es lo suficientemente buena.
- 2 El mayor problema durante el desarrollo de un nuevo producto es vencer a los oponentes de la misma empresa. Esto se consigue proporcionando documentos sobre la planificación del nuevo producto con datos que demuestren que los planes son tan buenos que convencerán a las personas a que los apoyen.
- 3 Siempre que esté en desarrollo un producto completamente nuevo que no exista en ninguna parte del mundo, se tiene que optar por una acción que asegure que la curva de crecimiento del nuevo producto aumente rápidamente.

Al retomar las palabras del Dr. Ishikawa se confirma lo visto con anterioridad, lo que se debe hacer es fomentar una cultura de calidad para lograr lo que muchos grandes han logrado a lo largo de la historia de la calidad.

Otra gran aportación del Dr. Ishikawa son las actividades de los círculos de control de calidad, los cuales son pequeños grupos de personas del mismo lugar de trabajo que desempeñan actividades de control de calidad voluntariamente. Cabe mencionar que los círculos de calidad se iniciaron en Japón en 1962.

Estos pequeños grupos realizan el autodesarrollo formando parte del control de calidad por toda la empresa (CCTE) y utilizan herramientas del control de calidad para controlar y mejorar continuamente sus lugares de trabajo.

En las condiciones actuales de globalización económica podrán permanecer en el negocio aquellos bancos en que las propuestas de mejora se multipliquen año con año, que sean capaces de reestructurarse y adecuarse a la diversidad de cambios que a diario ocurren.

La capacidad de los empleados se debe agrupar en equipos, y más hoy en día, ya que la innovación permanente, tarea principal de la organización inspirada en el nuevo modelo, exige una comunicación constante, compartir ideas y coordinar actividades, y para conseguirlo se necesitan relaciones estrechas entre los empleados.

En una ocasión el Dr. Ishikawa preguntó: "¿Porqué no llaman a los trabajadores que están en el proceso siguiente al de ustedes y a los que están en el anterior para investigar?".³¹ Es necesario formar equipos de trabajo para discutir, innovar y llegar a una conclusión de manera que se puedan tomar las decisiones más convenientes.

Así, una de las condiciones básicas para lograr la transformación hacia la calidad es el trabajo en equipo.

Algunas características de los círculos de calidad son:

- El círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados (entre 3 y 10) que participan voluntariamente en su propio desarrollo y en el de la organización.

³¹ Ishikawa Kaoru, Introducción al control de calidad, Ed. Díaz de Santos, S.A., España, 1994, pp. 88

- Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.
- Por consenso deciden abordar la solución de un problema o la ejecución de un proyecto de mejora.
- Un miembro del grupo actúa como líder, quien es el responsable de citar a reuniones, redactar informes, recabar cifras, solicitar apoyo, etc.
- El grupo se reúne al menos una vez por semana. La duración de la reunión puede ser de 45 a 90 minutos. Las reuniones pueden ser durante o fuera de las horas de trabajo, según las circunstancias.
- Sus propuestas de solución son puestas a consideración del grupo de Directivos, que puede ser el consejo de calidad.
- Cuando es posible, ellos mismos ponen en práctica soluciones y verifican el impacto de las mismas.

Las metas de los círculos de calidad son:

- 1 Contribuir a la mejora y desarrollo de la cultura corporativa.
- 2 Crear lugares de trabajo agradables que hagan que la vida sea valiosa y donde se respete al ser humano.
- 3 Ejercitar las capacidades de las personas y sacar a la luz su potencial ilimitado.
- 4 Mejorar la calidad.
- 5 Incrementar la productividad.

Los miembros de los círculos aprenden a dominar el control de calidad estadístico y otros métodos relacionados y usados para mejorar la calidad, reducción de costos, productividad y seguridad.

Los miembros del círculo reciben capacitación continua en las áreas de control y mejora.

Cuando es posible, el mismo círculo pone en práctica las soluciones aprendidas, en ocasiones sus integrantes presionan para que las realice la alta gerencia, siempre dispuesta a escuchar y actuar, dado su compromiso con los círculos.

Con los círculos de calidad, las ventajas para la empresa aumentan sustancialmente, la participación y motivación generadas se logran a través de:

- Una atmósfera en la que los empleados buscan continuamente la manera de resolver problemas.
- Una gran conciencia comercial.
- Un cambio de actitud.

En el mundo occidental a los círculos de calidad se les ha promovido con insistencia como una forma de mejorar la calidad.

Los pasos recomendables para implementar los círculos de calidad son:

- 1 Todos los directivos deben tener capacitación en control total de calidad y conocer los objetivos.
- 2 El consejo de calidad debe delinear una estrategia de formación de círculos de calidad a partir del conocimiento de que son, sus objetivos y limitaciones.
- 3 Integrar el comité directivo o designar al responsable del programa de círculos de calidad, para que defina objetivos del programa, seleccione

áreas prioritarias de inicio y establezca políticas de operación y ritmo de expansión.

- 4 Formar a facilitadores o expertos para dirigir las actividades de los círculos de calidad.
- 5 Diseñar y aplicar un programa de capacitación a los posibles líderes de los círculos.
- 6 Integrar los círculos y capacitar a sus miembros sobre las herramientas básicas, en ello pueden participar tanto expertos como directivos.
- 7 Inicio de actividades de los círculos y elección de problemas.
- 8 Dar seguimiento y evaluar el programa.

Los fines de la introducción del CCT, según el Dr. Kaoru Ishikawa son:

- 1 Mejorar la cultura corporativa.
- 2 Unificar los puntos fuertes de la empresa y establecer una organización corporativa con la implicación total de los empleados.
- 3 Establecer un sistema para promover la calidad y conseguir la confianza de los clientes.
- 4 Apuntar a una calidad sin comparación y desarrollar nuevos productos con este objeto.
- 5 Asegurar los beneficios y establecer un sistema directivo capaz de soportar un crecimiento lento y el cambio.
- 6 Crear un respeto por el ser humano, fomentando el desarrollo personal, proporcionando satisfacción y puestos de trabajo alegres a los empleados, y dejando paso a la generación más joven.

Ya que el control de calidad debe ser realmente una actividad permanente y en marcha, debe comenzar cuando una empresa tiene beneficios.

"Es una vergüenza que muchas organizaciones solo lo empiecen cuando están en un apuro y se agarran a un clavo ardiendo para salvarse".³²

Como se ha visto anteriormente, llevar a cabo el CCT significa crear un cambio corporativo al unir los puntos fuertes dentro del banco, estableciéndolo con la participación total de los recursos humanos.

Un banco que no este dispuesto a contar con el CCT no durará mucho en el mercado.

En conclusión se obtendrán a través de todo un proceso de cambios, nuevos resultados que llevarán a la mejora y permanencia en el mercado, así como a la satisfacción de clientes y una expansión de mercado a través de su captación, logrando entonces una calidad sana, sin vicios ni barreras.

Mientras se practique el control de calidad se debe garantizar la calidad.

La garantía de calidad (GC) es el alma del control de calidad. Expresado de manera sencilla, la garantía de calidad consiste en garantizar que un cliente pueda comprar con confianza un producto o servicio y disfrutar de su uso satisfactorio durante un periodo de tiempo largo.

La garantía de calidad representa un tipo de promesa o contrato con el cliente respecto a la calidad.

³² Ishikawa Kaoru, Introducción al control de calidad, Ed. Ditz de Santos, S.A., España, 1994, pp. 89

Por lo tanto, un banco tiene que practicar la garantía de calidad con objeto de garantizar a sus clientes que los productos o servicios que ofrece funcionan satisfactoriamente antes de la compra, en el momento de la misma y durante cierto periodo de tiempo después, en otras palabras, sus productos o servicios tienen que ser suficientemente confiables para que satisfagan a los clientes y se ganen su confianza.

Se afirma justificadamente que se ha alcanzado la garantía de calidad cuando es posible ofrecer confianza en la calidad de productos o servicios del banco, o aun más en general, confianza en la calidad del mismo banco de forma que los clientes se sientan seguros al comprarle incluso nuevos productos o servicios.

Para conseguirlo, se tienen que seguir los principios siguientes:

- 1 Adoptar el enfoque de que el cliente es lo primero, y adquirir conocimientos firmes de los requisitos que demandan los clientes, esto implica la clara identificación de lo que los clientes piden, conocer sus necesidades y el tipo de garantía que exigen.
- 2 Introducir la filosofía de que el cliente es lo primero, y asegurarse de que todo el mundo esté implicado en la calidad, desde la Presidencia del banco hasta los subordinados de nivel inferior.
- 3 Por muy tenaz que se practique la filosofía de que el cliente es lo primero, por muy extensos que sean los estudios de mercado y se trate de promover la garantía de calidad, jamás se podrá ser perfecto, además, las exigencias y expectativas de los clientes cambian y aumentan constantemente, así que se debe mejorar siempre, para lo cual, se tiene que aprovechar cualquier oportunidad que se presente, con lo que se verá mejorada la calidad.

- 4 El personal del banco es responsable de la garantía de calidad.
- 5 Dentro del banco el proceso siguiente es el cliente, lo que significa que todo el mundo tiene que esforzarse por aplicar los principios con respecto al proceso siguiente a lo largo de la línea.

Tratamiento de reclamaciones.

Se debe investigar el tratamiento de las reclamaciones y se deben ejecutar fielmente teniendo en cuenta los dos aspectos siguientes:

- a) El aspecto externo.- Dejar satisfecho al cliente, esto requiere rapidez, sinceridad, prevención de la reaparición de problemas e investigación sólida.
- b) El aspecto interno.- Que abarca:
 - 1 La prevención de la reaparición de problemas:
 - Eliminar el síntoma.
 - Eliminar la causa inmediata.
 - Eliminar las causas básicas.
 - 2 Disposición de productos sobre los que ha habido reclamaciones.

Para reiterar el manejo fiable de las reclamaciones, se deben adoptar las medidas siguientes:

- 1 Formular reclamaciones para el manejo de reclamaciones.
- 2 Diseñar impresos estándar para los informes y enumerar los elementos a investigar para cada producto.
- 3 Establecer una sección de reclamaciones.

- 4 Decidir quien analizará las reclamaciones y quien notificará a los departamentos responsables de tratarlas, y ¿Cómo se va a hacer esto?. Es mejor poner a cargo al departamento de garantía de calidad.
- 5 Designar a un departamento para que este a cargo de preparar las estadísticas sobre las reclamaciones, informar a la alta dirección, y hacer recomendaciones a otros departamentos.
- 6 El departamento de garantía de calidad debe asegurarse de que se gire adecuadamente al rededor del ciclo de control del manejo de las reclamaciones, desde la recepción y el registro de una reclamación, hasta su solución final.

Una auditoria de calidad es una especie de diagnóstico en el cuál se comprueba la propia calidad tomando muestras de los productos o servicios dentro y fuera del banco, realizando varios experimentos con ellos, con el fin de verificar si su calidad es buena o mala y si los clientes están satisfechos.

Algunas observaciones sobre la realización de las auditorias de calidad son:

- 1 Cuando se pone en práctica el control de calidad, es necesario formar un departamento de auditoria de calidad para que informe directamente a la Dirección. A este departamento se le debe dar total autoridad y libertad de acción para llevar a cabo las auditorias de calidad.
- 2 El departamento de auditoria de calidad debe estar libre de cualquier responsabilidad respecto del producto, diseño, costos y programaciones.
- 3 Es conveniente instituir un programa para desarrollar especialistas de la calidad (Sr. calidad) y promover personas con experiencia en la investigación, desarrollo, ventas, servicios, diseño e inspección.

- 4 No es bueno poner simplemente un nuevo tablón de anuncios en el departamento de inspección, el propio departamento tiene que sufrir el cambio total de actitud.
- 5 Las reclamaciones y la información de calidad precedentes de dentro y fuera del banco deben recogerse con facilidad y comunicarla directamente al departamento de garantía de calidad, si es preciso se debe comparar la información sobre la calidad.
- 6 El departamento de garantía de calidad debe participar en la evaluación de la planificación, el diseño, prototipos y la calidad de mercado de los nuevos productos.
- 7 Todos los departamentos deben actuar bajo el asesoramiento del departamento de garantía de calidad.
- 8 El departamento de garantía de calidad debe estar autorizado para suspender la fabricación de prototipos y ventas de productos o servicios, según sea necesario.
- 9 El departamento de garantía de calidad debe estar autorizado para preparar paneles de ensayos y realizar los ensayos de muestras.
- 10 Las auditorias de calidad deben llevarse a cabo desde el punto de vista del cliente.
- 11 Se deben perfeccionar y normalizar gradualmente los métodos para realizar las auditorias de calidad.
- 12 Las auditorias de calidad deben llevarse a cabo periódicamente con los propios productos o servicios del banco y con los de la competencia, y se deben preparar informes con recomendaciones de actuación.
- 13 Se debe proveer el equipo necesario para realizar evaluaciones.
- 14 Siempre que se lleve a cabo una evaluación se tiene que preparar un informe escrito.

Una auditoría de control de calidad consiste en examinar los procesos y métodos por medio de los cuales se está llevando a cabo el control de calidad, señalando los puntos débiles, asesorando sobre los métodos para corregirlos y adoptando las medidas necesarias.

El control de calidad total es una revolución respecto al enfoque antiguo de la gestión. Significa que la alta Dirección y Directores medios, técnicos, Administradores y todos los demás empleados, tienen que trabajar juntos para comprender la filosofía del control de calidad total, tomarle el gusto, ponerlo en práctica y construir una organización de gestión eficaz.

El Dr. Ishikawa puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En forma sencilla, su trabajo se centra en la recopilación y presentación de datos, el uso del diagrama de Pareto, para priorizar las mejoras de calidad y el diagrama causa-efecto, también llamado diagrama Ishikawa o de pescado. De hecho, una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa-efecto, que lleva su nombre.

El diagrama causa-efecto se utiliza como otra herramienta de apoyo para los círculos de calidad en su proceso de mejora.

El diagrama causa-efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción y organizar la relación entre ellas.

El Dr. Kaoru Ishikawa estableció siete herramientas básicas (seis estadísticas y una, su diagrama causa-efecto, de análisis básicamente):

- Diagrama Causa-Efecto (o de pescado).

- Hojas de Verificación y/o Recopilación de Datos.
- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Estratificación.
- Diagrama de dispersión.
- Gráficas de Control.

Las herramientas no pretenden sustituir la experiencia, intuición, autoridad o determinación del empleado o trabajador experto, sino auxiliarlo en la recopilación y análisis de datos para tomar decisiones con base en ellos, y así resolver la mayoría de los problemas en las áreas productivas.

Esto no significa que en cada problema se deban utilizar las siete herramientas a la vez, dos o tres pueden ser suficientes. De hecho existen más pero se ha comprobado que con estas siete es posible resolver la mayoría de los problemas.

Manejo de información en la solución de un problema. La solución de un problema requiere de cuatro tipos de tareas relacionadas con el manejo de información, que son las siguientes:

- Manejo de conceptos e ideas.
- Manejo de datos.
- Análisis de datos.
- Toma de decisiones.

Para llevar a cabo tales tareas se cuenta con siete herramientas prácticas que facilitan a los equipos de calidad su realización. Las siete herramientas deben utilizarse de acuerdo a las necesidades del problema, ver anexo 6.

Aunque las más populares son las *siete herramientas básicas*, existen muchas técnicas prácticas ideadas para lograr la solución de problemas.

El propósito fundamental de las siete herramientas básicas no es sólo como usarlas, sino resolver con ellas problemas de calidad o productividad. El uso de cada una dependerá de las exigencias generadas por el problema en cuestión.

Asimismo, se analizará en primer lugar otra herramienta: La técnica de nominación grupal, en la modalidad de *lluvia de ideas*. Por su fácil aplicación, es complemento excelente de cualquiera de las siete herramientas básicas.

Técnica de nominación por grupo. También conocida como técnica de grupos nominales, tiene como objetivo organizar una lluvia de ideas sobre los posibles factores relacionados con un efecto, y llegar a una priorización o consenso sobre los mismos.

Los participantes en sesiones de lluvia de ideas pueden convertirse en un grupo de trabajo con resultados más eficaces que los obtenidos trabajando individualmente, siempre y cuando se siga el siguiente procedimiento:

1 Selección de un facilitador.

El grupo selecciona un facilitador, cuya labor es conducir el proceso y asegurar el progreso del grupo. Si los jefes participan en el, es preferible que no se opte por ninguno de ellos.

2 Definición de la tarea.

El grupo define un enunciado claro y sencillo sobre el problema que se analizará, el facilitador se asegura que todos hayan entendido el problema de la misma forma.

3 Generación de ideas.

Se presenta a la vista de todos, por escrito en una hoja de rotafolios, la pregunta o el objetivo.

Se dan 15 minutos para escribir, de manera individual, en silencio, con enunciados cortos, las ideas concretas (las generales se prestan a diferentes interpretaciones) que pueden aportar respecto de lo presentado en la hoja de rotafolios.

4 Registro de ideas.

Se escriben todas las ideas en hojas de rotafolios y se exponen al grupo, sin comentarlas ni criticarlas, aunque estén repetidas, para esto se pueden seguir tres métodos:

- a) Nominación individual.- Cada participante escribe sus ideas en hojas de rotafolios y el facilitador coloca todas las hojas a la vista del grupo.
- b) Dictado por turnos.- En el orden en que están sentados, cada participante dicta una de sus ideas al facilitador, quien la anota en hojas de rotafolios, a la vista del grupo. La secuencia de turnos se repite hasta que se hayan dictado todas las ideas.
- c) Nominación anónima.- Los participantes anotan cada una de sus ideas en tarjetas de 15 x 10 cm y se las pasan al facilitador. Él o ella baraja el total de tarjetas y, en hojas de rotafolios, a la vista del grupo, escribe las escogidas al azar, al terminar destruye las tarjetas. Ésta variante permite manejar ideas conflictivas sin que los autores sientas temor de consecuencias peores.

5 Aclaración de ideas.

El facilitador se asegura que todos los participantes entiendan de igual manera los enunciados de las ideas. Junto con el grupo, elimina las repetidas y al final identifica cada idea con el número. Este paso se puede llevar

simultáneamente con el anterior si se selecciona método b (dictado por turnos).

6 Corsenso de votación.

Se realiza una votación para identificar las ideas mas apoyadas. Individualmente, cada participante asigna un valor al 50% de las ideas más una. Por ejemplo, si quedaron 20 ideas del paso 5, elige las 11 más importantes para él, asigna un valor de 11 a la más importante, de 10 a la segunda en importancia, 9 a la tercera y así sucesivamente, hasta asignar 1 a la menos importante de las once y 0 a las nueve restantes que no seleccionó.

La recopilación de los votos se lleva a cabo como se describe en el paso 4: por turnos, cada participante dicta sus ideas, o las presenta en forma anónima por medio de tarjetas. Se suma la puntuación total de cada idea y se ordenan las veinte, según los totales de mayor a menor. Sobre los totales se puede aplicar el principio de Pareto.

Al manejar la técnica anterior se obtienen los beneficios siguientes:

- Se enfoca en las ideas, no en la personalidad de los participantes.
- Se eliminan barreras de comunicación.
- Es interactiva y asegura la participación de todos.
- Maneja con discreción las ideas conflictivas.

Diagrama causa – efecto. El diagrama causa-efecto o de Ishikawa, sirve para ordenar las causas que afectan o influyen en la calidad de un proceso, producto o servicio.

De acuerdo con la lógica, todo efecto (evento, problema, desviación, etc), tiene cuando menos una causa, y el uso de este diagrama facilitará el entendimiento y comprensión de un proceso, aún en situaciones complicadas.

El diagrama ayuda a conceptualizar problemas de todo tipo, incluyendo las muy complicadas, por la sencillez con que se elabora, es una de las herramientas preferidas para el análisis inicial de un problema.

Procedimiento para construir un diagrama causa – efecto:

- 1 Definir, en un enunciado claro y corto, el efecto o problema que se desea analizar.
- 2 Escribir el efecto o problemática dentro de un rectángulo, a la altura de la mitad de la hoja, en la orilla derecha.
- 3 Dibujar una flecha horizontal apuntando hacia el efecto.
- 4 Dibujar flechas diagonales, de derecha a izquierda, incidentes en la flecha central (formando así un esqueleto de pescado). Anotar en el inicio de cada uno de los factores generales que pueden originar el efecto. Estos habrán de ser respuestas a la pregunta: ¿Por qué sucede el efecto?.

La regla de las cuatro M's, traducida a cuatro P's para el caso de áreas administrativas, sugiere agrupar las causas en cuatro grandes factores:

Líneas Operativas	Líneas Administrativas
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Método de trabajo • Materiales • Maquinaria y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Políticas y procedimientos • Proveedores e insumos • Proceso y recurso

Las anteriores son sólo sugerencias y los factores o espinas mayores del pescado pueden ser causas de otro tipo, mas relacionadas con el efecto analizado.

- 5 Ramificar cada flecha inclinada con pequeñas flechas horizontales incidentes en la primera. Sobre ellas se escriben las causas en que se

divide el factor correspondiente, de la misma manera, cada causa puede subdividirse en otras subcausas que contribuyen al efecto analizado.

Aquí de nuevo la pregunta guía es. ¿Por qué el factor produce el efecto?, ver anexo 7.

El objetivo es establecer la cadena de causas conducentes al efecto, hasta llegar a la causa primaria: aquella sobre la cual ha de dispararse la acción de solución o aseguramiento.

Usos y beneficios del Diagrama causa – efecto:

- El diagrama es una guía útil de discusión al efectuar una lluvia de ideas, ya que ayuda a:
 - a) Aclarar el objetivo.
 - b) Clasificar y ordenar las contribuciones del grupo.
 - c) Presentar un estado gráfico del avance.
 - d) Facilitar la explicación de las interacciones de los factores.
- Sirve también para seleccionar que causas deberán investigarse primero, con miras a resolver el efecto o la problemática particular.
- Durante el análisis se pueden obtener las causas de variabilidad no común en el proceso.
- Constituye una forma de documentar el conocimiento que el grupo tiene sobre el tema, y una herramienta de capacitación y comunicación.

Hojas de verificación y/o recopilación de datos. Es un formato impreso diseñado para recopilar fácilmente datos de factores y/o características previamente establecidas, a cerca de los cuales se describen los resultados

de inspecciones, revisiones, opiniones de clientes, etc. La hoja de verificación es el punto de partida de la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

Las hojas de verificación y/o recopilación de datos se utilizan para lo siguiente:

- Observar la frecuencia de características analizadas y construir gráficas o diagramas a partir de ellas.
- Informar el estado de las operaciones.
- Evaluar la tendencia.
- Evaluar la dispersión de la producción.
- Comprobar características de calidad (durante el proceso o producto terminado).

Con las hojas de verificación y/o recopilación de datos se identifican las causas reales de un problema, es decir, se analizan hechos, no opiniones.

Un ejemplo sencillo de una hoja de verificación de datos lo constituye la boleta de evaluación o calificaciones, que permite al maestro y al alumno observar su avance en cada una de las asignaturas.

¿Cómo preparar una hoja de verificación?

- 1 Determine que características se requiere observar y que datos es importante obtener, los datos y las características deberán relacionarse entre sí.
- 2 Determine el período de observación y el personal necesario para las observaciones.
- 3 Establezca el formato apropiado, claro y fácil de usar.

- Determine la simbología a utilizar para obtener los datos en forma sencilla y consistente.

A continuación se presentan algunas aplicaciones sencillas de hojas de verificación.

Concepto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Falta de uniforme					
Falta de zapatos boteados					
Falta de libros					
Falta de tarea					

Puntos clave de las hojas de verificación:

- Identificar las necesidades de datos:
 - Tipos de datos requeridos.
 - Cantidad de datos requeridos.
 - Frecuencia de recopilación de datos.
- Construcción de la hoja de verificación.
 - Uso final (estado de operación y evaluación de tendencia).
 - ¿Cómo se analizarán los datos?.
 - ¿Quién y cómo recaba los datos?.
 - Diseño de un formato conveniente.
- Pruebas al formato propuesto.
- Recopilación de datos:
 - Compilación de los datos históricos existentes.
 - Generación de nuevos datos.
 - No generar datos si no se piensa analizarlos.

Histograma. Una característica de todo proceso real es su variabilidad, es decir, que las cosas nunca son iguales. Nuestras decisiones normalmente se basan en promedios.

Una forma rápida de darse una idea de cual es la variabilidad asociada con los datos, es la grafica llamada histograma. En esta herramienta se toman los diferentes datos de mediciones, como temperatura, presiones, espesores, etc. Y se grafican en rangos mostrando su distribución.

Los histogramas se usan para:

- Visualizar la variabilidad (distribución) de los datos respecto del promedio.
- Contrastar los datos reales con las especificaciones del proceso.
- Comparar dos grupos de datos.
- Visualizar el tipo de distribución que tiene el proceso.

Principio de Pareto. Una vez que se han establecido en un diagrama de Ishikawa todas las posibles causas del efecto a controlar o mejorar, la siguiente pregunta es ¿por donde empezar?.

La respuesta debe ser: donde estén los beneficios más grandes.

El principio de Pareto es conocido también como principio de 80-20. En el se establece que en todos los problemas que hay que resolver, la solución de unas cuantas causas llamadas vitales (aproximadamente el 20%), dará la mayoría de beneficios potenciales (aproximadamente el 80%).

El principio de Pareto sirve para determinar las pocas causas o efectos vitales en la solución de un problema, discriminarlos de los muchos triviales, y así empezar atacando los de mayor rentabilidad.

La contribución y el esfuerzo necesarios para atacar y llevar un defecto de un producto del 20 al 10 por ciento serán muy diferentes que los requeridos para llevarlo del 2 al 1 por ciento.

Otras aplicaciones del principio de Pareto son las siguientes:

- El 80% de los productos los compra el 20 % de los clientes.
- El 80% de los defectos son producidos por el 20 % de las máquinas.
- El 80 % de los errores de ortografía se cometen con 20 palabras.
- El 80 % de las fallas se evitan resolviendo el 20 % de los problemas.

Estratificación. La estratificación es la clasificación de un grupo de datos en series de causas con características similares. Su propósito es comprender mejor que esta sucediendo en un proceso y así encontrar más fácilmente la causa de mayor impacto en el mismo.

Al hablar de las causas de un problema, un paso importante para la solución es preguntar: ¿cómo está formado el problema?, de tal manera, que se podrá encontrar el estrato o causa predominante y sobre este, planear las teorías de solución.

Cuando tratamos de resolver un problema, no se pueden atacar todas sus causas, es preciso encontrar una, la principal generadora del problema. En ocasiones, en la estratificación de datos no se encuentra una diferencia en la primera alternativa de clasificación. De ser así, se debe de buscar otra forma de clasificar los datos hasta dar con un efecto Pareto que facilite encontrar una solución.

Diagrama de dispersión. El diagrama de dispersión es una herramienta estadística que permite visualizar las relaciones entre una causa y un efecto o, en general, muestra la relación entre datos graficados en un par de ejes.

Un beneficio importante del diagrama de dispersión es que, a partir del modelo obtenido, es posible predecir, con cierta precisión, un comportamiento futuro desarrollando un intervalo de confianza significativo.

Gráficas de control. Las gráficas de control estadístico, o simplemente gráficas de control, son herramientas estadísticas de comparación y acción en el trabajo. Se usan en los casos en que se necesita saber si la variabilidad de un proceso se debe a causas aleatorias o extraordinarias, o bien, a causas comunes asignables al proceso. Así se podrá determinar si el proceso está bajo control, estadísticamente hablando.

La gráfica de control consiste en una representación gráfica de datos con límites de control determinados estadísticamente, llamados límites de control superior y límites de control inferior.

La exposición de conceptos teóricos y metodologías para hacer uso de algunas gráficas antes vistas, queda fuera del alcance de este trabajo. En consecuencia, aquí se ha concluido sólo su descripción y terminación del presente análisis referente a las aportaciones del Dr. Kaoru Ishikawa.

2.5 Aportaciones del Dr. Philip Crosby

Ahora es momento de hablar de este gran maestro de la calidad, que por sus grandes aportaciones así es considerado.

Crosby es un excelente consultor en calidad en los Estados Unidos de Norteamérica, este gran maestro se ha distinguido por promover los conceptos de calidad total en empresas. Es presidente de su propia empresa de consultoría y del Colegio de calidad de Winter Park, Florida, se inició como inspector de calidad, y trabajó con la compañía telefónica ITT, como Director de calidad y Vicepresidente corporativo, fue tan importante su cargo que tenía la responsabilidad de todas las dependencias de la compañía en todo el mundo.

Su filosofía es hacer las cosas bien desde la primera vez, suena conocida esta frase, según este gran maestro el realizar las cosas bien desde la primera vez no añade costo al producto, pero si por el contrario se cometen errores posteriormente vendrá un reproceso que resultará costoso para la empresa.

Tanto es así, que se afirma que las empresas que no aplican administración de la calidad gastan del veinte al cuarenta por ciento de sus ventas en retrabajos, desperdicios, descuentos por calidad inferior, pago de garantías, daños a los clientes y otros costos relacionados con la mala calidad. Algo en lo que se hace hincapié es que en el párrafo anterior se mencionó APLICAR, aplicar Administración de la calidad, para lo cual es necesario comprender perfectamente este termino.

Para Crosby, la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas, Es decir, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización.

Se realizará un breve recorrido por las principales aportaciones de este maestro de la calidad, para después profundizar en lo que se considera más importante y a la vez más útil.

Crosby estableció cuatro fundamentos de la Administración de la calidad, que son los siguientes:

- 1 La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no como la excelencia.
- 2 El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.
- 3 El estándar tiene que ser cero defectos, no el así está bien.
- 4 La calidad se mide por el costo del incumplimiento, no por índices.

Se puede notar una exigencia hacia lo que son los requisitos, aunque algunas personas piensan y opinan que el estándar cero defectos es imposible de alcanzar, es notorio que con las exigencias actuales de los clientes se tiene que lograr, por que como se puede ver no sólo existirán resultados cualitativos, sino también cuantitativos.

Acompañado de los cuatro fundamentos de calidad existen catorce pasos que es necesario que sean aplicados por todos los empleados de la organización, estos catorce pasos tienen como objetivo el establecer un programa de mejora de la calidad, que son los siguientes:

- 1 Establecer el compromiso de la Dirección con la calidad.
- 2 Formar el equipo para la mejora de la calidad (EMC).

- 3 Capacitar al personal en el tema de la calidad.
- 4 Establecer mediciones de la calidad.
- 5 Evaluar los costos de la calidad.
- 6 Crear conciencia sobre la calidad.
- 7 Tomar acciones correctivas:
- 8 Planificar el "día cero defectos".
- 9 Festejar el "día cero defectos".
- 10 Establecer metas.
- 11 Eliminar las causas del error.
- 12 Dar reconocimiento.
- 13 Formar consejos de calidad.
- 14 Repetir todo el proceso.

Se puede ver un proceso interesante, la verdad, es una lástima que haya empresas que se engañen cumpliendo a medias con el procedimiento para obtener un estándar cero defectos. Sin embargo, es tiempo para empezar a actuar, empezar a APLICAR, y verán que los resultados reales se observarán en un período no muy largo. Se nota la importancia y la profundidad de las aportaciones de este maestro de la calidad, ahora se pasará a la parte que en detalle mostrará sus aportaciones, serán de utilidad para cualquier organización.

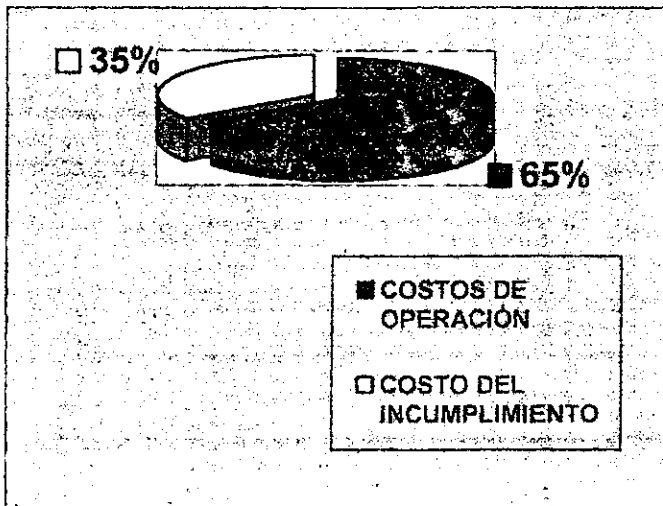
Cuando se habla de calidad, generalmente se piensa en un producto o servicio que sea bueno, para definir que tan bueno es éste, existen demasiados parámetros, pero finalmente todos llevan a uno sólo: la satisfacción del cliente. Cuando un cliente está satisfecho la compañía también está satisfecha, pero, ¿Qué pasa cuando no es así?, ¿Qué acciones se deben tomar?, ¿Serán buenas las acciones correctivas que se tomen?, veamos la filosofía de Crosby.

Síntomas de una organización que presenta problemas con la calidad de sus productos o servicios:

- 1 Los productos o servicios que salen al mercado presentan por lo general desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos. La imaginen en un banco que además de ofrecer productos financieros, ofrece la imagen de su personal, el mismo servicio y actitud de éste. ¿Qué índice de variabilidad creen ustedes que tenga?, esto es algo que los clientes toman mucho en cuenta, si el día de hoy un cliente entra a una sucursal que se encuentra al sur de la ciudad, el personal lo atiende de maravilla, el cliente queda fascinado con este servicio y desea regresar a el banco, el día de mañana regresa a el mismo banco , pero en distinta sucursal, en esta ocasión, recibe un servicio no deseable, quizás no en cuanto a los procesos, pero si en cuanto a la atención, ¿Cómo creen que se podría combatir esta variabilidad en cuanto a los requisitos de nuestros productos y servicios?.
- 2 La organización posee una extensa red de servicio postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicios correctivos a fin de mantener satisfechos a los clientes. Las compañías de servicio tienen sus propias formas de proporcionar servicio postventa. Los bancos tienen una serie de números telefónicos a los cuales un cliente puede asistir para cualquier reclamación, lo cual es molesto. Todas estas acciones corresponden a la costumbre de remediar errores, la cual comenzó hace mucho tiempo y ahora se encuentra profundamente arraigada en nuestras organizaciones.
- 3 Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad; por lo que los empalados desarrollan sus

propios criterios al respecto. Esto es básico, por lo que si no se sabe el camino hacia la calidad, menos se puede mostrar a los empleados que están con la institución, en muchas ocasiones las organizaciones financieras, que sí existen estos estándares, el problema es la falta de consistencia, o la ocultación de fallas, considerando más preocupante estos detalles que si no existieran los requisitos preestablecidos.

- 4 La dirección desconoce el precio del incumplimiento. Las empresas de servicio destinan el treinta y cinco por ciento o más de sus costos de operación a realizar cosas equivocadas y a su consecuente corrección. Estos gastos son reales y muy altos. Un sistema de Administración de la calidad, orientado hacia la prevención, puede reemplazar todo ese costo con tan sólo una módica inversión en la implantación de un proceso de educación y verificación, parece que es un buen negocio.



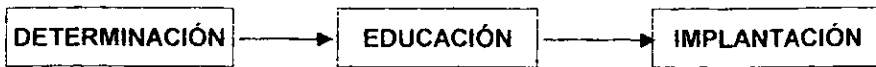
5 La Dirección niega ser la causa del problema. La mayoría de los Directivos envía a sus empleados a tomar cursos; realizan programas destinados a los niveles intermedios y bajos de la organización, que en ocasiones sin el real compromiso de la Dirección no sirve mas que para acrecentar el conocimiento del empleado en términos individuales que de nada servirá, hay que tomar en cuenta que en realidad la Dirección es responsable de todos y cada uno de los problemas que de la mala calidad se deriven, no son los malos procesos, no es el bajo índice de educación dentro del mercado laboral, no es el alto índice de rotación que exista dentro de la compañía, no es lo costoso que un programa de calidad resulte, no es ningún pretexto, tan sólo es cuestión de hacerlo bien.

Se denota en los párrafos anteriores, todas aquellas circunstancias que alertan a la Dirección para tomar medidas que lleven a la solución de problemas de calidad, ahora se verá lo que el maestro Crosby define como la vacuna procalidad.

Este elemento llamado vacuna procalidad esta compuesto por los siguientes tres factores básicos:

- 1 Determinación.
- 2 Educación.
- 3 Implantación.

Pensando de manera realista, el porcentaje de estos elementos dentro de la Institución en ocasiones existe, por ejemplo, se imparte un curso de calidad, pero no se le da el seguimiento requerido, lo cual significa que no se cumplen las acciones, es decir, no se da la secuencia requerida.



Elementos de la vecuna pro-calidad.

Definiendo cada uno de estos elementos; según el maestro Crosby, tenemos que:

"La determinación surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por mas tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.

La educación es el proceso por medio del cual los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, comprenden las posiciones individuales que desempeñan en el proceso para el mejoramiento de la calidad y llegan a poseer un conocimiento especial para crear un conocimiento especial para colaborar en la creación de anticuerpos.

La implantación es el arte de dirigir el flujo de mejoramientos por la vía correcta. Este proceso nunca termina, porque el organismo empresarial cambia constantemente."³³

Se nota una síntesis de lo que Crosby propone y que posteriormente se analizará, algo que es importante, es la cronología que debe seguir éste método, ya que la mayoría de empresas, entre ellas los bancos, se saltan dos aspectos, es decir, se van directamente a la implantación, así realmente no se verán los resultados que se requieren, este error es común entre nuestras organizaciones, por un lado consideramos que es por falta de experiencia dentro de la Administración de la calidad, pero el primer factor

³³ Crosby Philip B., calidad sin lagrimas, Mc Graw Hill, Nueva York, 1995, pp. 22

que orilla a las organizaciones a caer en este error, es la ansiedad por ver resultados cuantificables, que desafortunadamente muchas organizaciones no llegan a ver.

Al analizar una frase del maestro Crosby, tenemos que, esta hace referencia a los tres elementos anteriores:

"He encontrado pocos gerentes que si no comprenden siquiera cómo funcionan esas técnicas, mucho menos saben como llevarlas acabo"³⁴

Una pregunta, ¿Qué porcentaje de gerentes a nivel red de sucursales, realmente tiene un concepto de lo que en estos párrafos anteriores se trató?, muy pocos, así que hay demasiado trabajo por realizar.

Vale la pena llevar acabo un análisis mas detallado de la vacuna Crosby:

Integridad:

- El Director general está empeñado en que todo cliente reciba lo que se le ha prometido, cree que la compañía sólo va a prosperar cuando todo el personal piense de esa manera, y esta decidido a que ni los clientes ni los empleados padezcan molestias.
- El Director de Operaciones piensa que la acción gerencial es una función integral que requiere que la calidad se coloque en primer lugar entre sus similares, que son la programación y los costos.
- Los altos ejecutivos responsables de los puntos anteriores, toman en serio los requisitos que no admiten las desviaciones.

³⁴ Crosby Philip B., calidad sin lagrimas, Mc Graw Hill, Nueva York, 1965, pp 23

- Los gerentes que trabajan bajo la Dirección de altos ejecutivos saben que el futuro depende de su capacidad para que el personal realice sus tareas y que las haga bien desde la primera vez.
- Los empleados profesionales saben que la precisión e integridad de su trabajo determina la eficiencia de todo el personal.
- El conjunto de empleados reconoce su compromiso individual con la integridad de los requisitos, es lo que da solidez a la empresa.

En los puntos anteriores de la vacuna Crosby, se nota como el desarrollo de la calidad dentro de la organización implica el involucramiento de todo el personal, se parte de los altos mandos para llegar hasta los empleados operativos, pero si no existe esa decisión por parte de los Ejecutivos y Directores será imposible poder integrar al personal dentro de una cultura de calidad dentro de la organización.

Sistemas:

- La función de la administración de la calidad esta orientada a medir el cumplimiento con los requisitos, así como también a informar con precisión sobre cualquier diferencia existente.
- El sistema de educación en calidad garantiza que todos los empleados de la compañía hablen un lenguaje común y comprendan su posición personal en propiciar que la calidad se convierta en un asunto de rutina.
- El método financiero para medir los costos del incumplimiento y del cumplimiento con los requisitos sirve para evaluar los procesos.
- El uso de los servicios o los productos de la compañía por parte de los clientes se mide y se describe de una manera que permite la acción correctiva.

- Toda la compañía debe hacer énfasis en la prevención de defectos, lo cual sirve de base para la revisión y planeación continua, que utiliza la experiencia presente y pasada para evitar que el pasado se repita.

Sería de gran utilidad pensar en lo que realmente se está haciendo en los bancos para cumplir con las metas de la calidad, es cierto que hay algunos bancos que tienen algunos programas de calidad preestablecidos.

Bueno, si el personal no recibe capacitación acerca de calidad, ¿Cómo se quiere tener buenos resultados?, es realmente desalentador que se den cursos relámpago dentro de los bancos para un aspecto tan importante como lo es la calidad.

Comunicaciones:

- Se proporcionan de manera constante a todo el personal, informaciones sobre el proceso para el mejoramiento de la calidad y las realizaciones logradas en ese campo.
- Los programas de reconocimiento aplicables a todos los niveles de responsabilidad forman parte de las operaciones normales de la empresa.
- Cada persona de la compañía podrá, con muy poco esfuerzo, identificar y comunicar errores con rapidez, los despilfarros, oportunidades o cualquier otra preocupación, a la Alta Dirección, recibiendo una respuesta inmediata.
- El primer punto de la agenda de toda la reunión sobre la situación de la empresa, es el análisis objetivo de la calidad en términos financieros.

En ocasiones, las organizaciones grandes como los bancos, se ven envueltos en un gigantismo, que realizan comunicados en sus medios internos de comunicación, pero descuidan lo pequeño, es decir, los departamentos, las sucursales, etc...

De esta manera los empleados no pueden aportar o sugerir ideas acerca de la calidad, por lo anterior es necesario que la planeación de la comunicación de la calidad en empresas tan grandes, parta de lo pequeño, tomando en cuenta observaciones e indicaciones del área central, de esta forma se podrá mejorar a la organización de manera general, pero también tomando en cuenta las pequeñas partículas que la conforman.

Operaciones:

- A los proveedores se les educa y respalda para que entreguen servicios y productos confiables en el plazo convenido.
- Los procedimientos, productos y sistemas se evalúan y se prueban antes de su implantación. Después, se analizan en forma continua y se modifican oficialmente cada vez que se presente alguna oportunidad de mejora.
- La capacitación es una actividad de rutina en todas las tareas y se integra, en especial, en los nuevos procesos o procedimientos.

Políticas:

- Las políticas sobre calidad deben ser claras e inequívocas.
- La función de la calidad se encuentra al mismo nivel jerárquico que aquellas funciones que están sometidas a medición y posee plena libertad de acción.

- La publicidad y todas las comunicaciones externas están en su totalidad de acuerdo con los requisitos que los productos y servicios han de cumplir.

Se ve que de lo anterior no existe nada que sea imposible de hacer para las organizaciones, por lo que es necesario reconsiderar que es lo que realmente se está haciendo por la calidad dentro de nuestra empresa, si lo que se está haciendo es correcto es tiempo de hacerlo mejor, y si lo que se está haciendo es incorrecto o insatisfactorio es hora de involucrar al personal todos en la misma tarea: ***Hacer las cosas bien desde la primera vez.***

Pero en realidad, ¿Qué comprende la calidad?, ¿Cómo se debe hacer?, ¿Cómo se debe entender? y lo más importante ¿Cómo es que se dará a conocer a los que trabajan en la institución?.

Las respuestas a esta serie de planeamientos se encuentran contenidas en los principios absolutos de la calidad.

Primer principio absoluto: calidad se define como cumplir con los requisitos.

Para Crosby la clave de la calidad está en hacer las cosas bien desde la primera vez, esta frase tan famosa y tan muchas veces dicha y escuchada dentro de las empresas tiene un contenido enorme.

Según Crosby "En realidad los Directivos tienen tres tareas para realizar: (1) Establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados; (2) Suministrar los elementos necesarios para que el personal cumpla con los

requisitos, y (3) Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a los requisitos.”³⁵

Lo anterior parece muy simple, pero en realidad se sabe que la calidad, tal vez cada uno tenga su propia apreciación de lo que es la calidad, por lo que cada empleado tendrá un resultado diferente de todas las acciones y procesos que se desarrollen dentro de la organización.

Bastará tan sólo con preguntarle a el gerente ¿Qué es calidad? Se sabe que dará una respuesta, que será diferente parcial o totalmente al de otro gerente o subgerente.

“La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos. Esta definición permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia. Significa que los mejores cerebros y los conocimientos más valiosos se invertirán en establecer previamente los requisitos, y no en que se pueda hacer para eliminar asperezas.”³⁶

Sin duda alguna, al plantear y definir el terreno de la calidad dentro de la organización, la gente hablará el mismo idioma de calidad, lo cual evitará las desviaciones e inconsistencias en los propósitos organizacionales.

Segundo principio: El sistema de la calidad es la prevención.

Esto simplemente quiere decir que la verificación y los sistemas de supervisión se deben dejar en el olvido, ahora cada uno de los integrantes de la organización será su propio supervisor, esto requiere un grado de responsabilidad mayor, pero se sabe que el talento existe, es decir, que esto es posible.

³⁵ Crosby Phillip B., calidad sin lagrimas, Mc Graw Hill, Nueva York, 1966, pp. 71

³⁶ Crosby Phillip B., calidad sin lagrimas, Mc Graw Hill, Nueva York, 1966, pp. 72

De hecho Crosby dice que al verificar, supervisar, comprobar, solo es aceptar que los procesos dentro de la organización son malos, es decir, que tienen fallas.

La verificación es cara y poco fiable para obtener calidad. Verificar, seleccionar y evaluar sólo filtra lo que ya está hecho. Lo que hace falta es la prevención. Ahora se deberá cambiar la verificación por la prevención, el prevenir es algo fácil si se sabe cual es el proceso, si no se conoce los procesos será difícil el tratar de prevenir.

El secreto de la prevención radica en observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Estas causas pueden ser controladas, cada producto o servicio esta formado por un gran número de componentes, cada uno de los cuales debe tratarse por separado, con el fin de eliminar las causas de los problemas.

Existe una herramienta muy útil para enseñar a la gente como puede prevenir, esta es el *control estadístico de la calidad*, es muy sencillo, con un buen manejo y comprensión de esto, podemos lograr la asimilación de los procesos, para así llegar a la prevención.

Tercer principio absoluto: El estándar de realización es cero defectos.

Este principio se fundamenta en desterrar de la organización el hábito de aceptar errores, aceptar errores se ha vuelto parte de la cultura de la organización, las organizaciones aceptan y dan por hecho variaciones en los procesos.

En una compañía con millones de actividades individuales no se puede admitir uno o dos por ciento de error. El no cumplir totalmente con los requisitos de un estándar de realización, puede provocar problemas.

Mucha gente cree que el estándar cero defectos es imposible de alcanzar, definitivamente este estándar es alcanzable dentro de las organizaciones, sólo basta con checar los niveles de error que presenta el departamento de nóminas.

Dentro de una empresa, todos los resultados son alcanzados por las personas. Cada servicio o producto es creado a través de las miles de tareas que se realizan dentro de la empresa y en su trato con los proveedores, cada una de esas tareas debe hacerse de forma apropiada si se desea alcanzar los mejores resultados.

Cuarto principio absoluto: La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Es difícil determinar el costo de la calidad, pero según Crosby, éste se divide en dos rubros, el primero es el costo del incumplimiento, el segundo es el precio del cumplimiento.

El hacer las cosas mal resulta caro, es algo que directamente afecta las finanzas de la organización, todas las fallas, desperdicios, reclamaciones tienen un costo elevadísimo que repercute en imagen y en las utilidades de la empresa.

Por otro lado los costos del cumplimiento, que se ven como una inversión, son todos aquellos que se realizan para educar a la gente dentro de la organización para prevenir las fallas, estos se verán reflejados en las bajas

tasas de error, en un menor número de reclamaciones, en un cumplimiento de los requisitos y en un aumento en las utilidades de la empresa.

Ahora se verán los catorce pasos del mejoramiento de la calidad:

- 1 Compromiso de la Dirección.
- 2 Equipo para el mejoramiento de la calidad.
- 3 Medición.
- 4 Costo de la calidad.
- 5 Crear conciencia sobre la calidad.
- 6 Acción correctiva.
- 7 Planear el día cero defectos.
- 8 Educación del personal.
- 9 El día cero defectos.
- 10 Fijar metas.
- 11 Eliminar las causas de error.
- 12 Reconocimiento.
- 13 Consejos sobre la calidad.
- 14 Repetir todo el proceso.

Punto uno: Compromiso de la Dirección

En las organizaciones existe orientación hacia la calidad, es decir, un compromiso. Este compromiso debe nacer en la Dirección para que descienda como una cascada hacia todos los puestos de la compañía.

Se debe de trazar el camino de la calidad, esto será a través de la formulación de la política de la calidad, la cual debe de ser clara y aclarará el compromiso que se tiene con la calidad.

Punto dos: Equipo para el mejoramiento de la calidad

Es necesario que exista un grupo que dirija las acciones encaminadas hacia la calidad, este equipo debe tener una dirección concreta, clara y un liderazgo firme.

El propósito de este equipo es guiar el proceso y promover su evolución. Este equipo no será el manual de calidad para toda la organización, ni será tampoco un juez que se encargue de corregir los errores a lo largo y ancho de la organización, como en muchas organizaciones sucede, si no que será un equipo que colabore llevando la bandera de la calidad, para que todos la puedan ver y seguir.

Punto tres: Medición

Existen muchos problemas dentro de las organizaciones para crear los parámetros de medición, inclusive ya cuando existen los equipos para el mejoramiento de la calidad resulta difícil para establecer parámetros que sean claros y que reflejen resultados reales para la organización.

Según Crosby se debe dividir la medición en tres elementos que componen a una tarea, estos son:

- a) Insumo.
- b) Proceso.
- c) Producto.

Se puede ver que es más sencillo establecer parámetros de medición para cada componente de la tarea, lo interesante es que la misma persona que

realiza la tarea específica también se percate de la importancia de realizarla con el estándar de realización.

Punto cuatro: El costo de la calidad

Para la alta Dirección es importante saber que se podrá obtener tras implementar un proceso para el mejoramiento de la calidad, definitivamente lo que la alta dirección quiere saber es en que porcentaje se verán incrementadas las utilidades de la organización, han de saber que si realmente todo se hace bajo un estándar de realización cero defectos las utilidades aumentarán, pero también la imagen de la compañía y la marca se verán favorecidas con este incremento de la calidad, con esto se quiere decir que si bien es cierto que el aumento de las utilidades es un factor demasiado importante, la imagen de la compañía lo es más, ya que con este mejoramiento se darán cambios que aumentarán las ventas de productos, es decir, la calidad será una ventaja competitiva.

Punto cinco: Crear conciencia sobre la calidad

Al decir crear conciencia de la calidad, se refiere decir que la calidad debe estar en la mente de los empleados de la organización, esto se puede realizar creando una pequeña campaña de publicidad dentro de la organización, a través de cartelones que denoten urgencia y a la vez originalidad, es decir, que las personas se enteren del compromiso que tiene la Dirección con la calidad.

En esta pequeña campaña de publicidad procalidad los empleados se pueden enterar de los costos de la baja calidad, así también como de los beneficios que se esperan.

Es por esto, que los Directivos deben hablar de la calidad en sus reuniones, para que esto forme parte de la campaña procalidad, así el personal verá y sentirá el compromiso que nace desde la alta Dirección.

Punto seis: Acción correctiva

Los sistemas de acción correctiva tienen que ser verídicos, para lo que se deberán basar en información verídica, es decir, realizar un análisis de los problemas con sus respectivas causas.

Con la correcta aplicación de la acción correctiva lo que se logrará es identificar y erradicar los problemas para siempre. Al realizar la detección de los problemas se podrán solucionar, pero no con soluciones que no perduren, para lo que es necesario encontrar la causa real del problema y no sólo las causas superficiales o las consecuencias que de estos derivan.

De tal manera que la acción correctiva no se concreta a detectar productos defectuosos para erradicarlos, o fallas en la calidad del servicio, la acción correctiva se refiere a la detección de causas que originan los problemas comunes o graves que se dan dentro de las organizaciones.

Punto siete: Planear el día de cero defectos

El día cero defectos, este día será una celebración dentro de la organización, en la cual tras por lo menos un año de llevar a cabo los pasos anteriores, se reafirma el compromiso que la Dirección tiene con la calidad, es necesario que se tome en cuenta el avance en cuanto a los pasos anteriores y su correcta aplicación, con esto se quiere decir que el día cero defectos no se debe de apresurar, este es un día especial dentro de la organización, en el cual la calidad es el invitado de honor.

Punto ocho: Educación al personal

Para la correcta y eficaz educación al personal es necesario que la Dirección este comprometida a tal grado que estén completamente convencidos que es necesario capacitar a todo el personal de la organización.

Generalmente cuando una organización se compromete a la implantación de un sistema de educación de la calidad, se contrata a un despacho de consultores que trabaje conjuntamente con el departamento de capacitación, Crosby plantea un sistema educacional que comprende treinta horas, durante las cuales se trabaja con materiales audiovisuales y tareas asignadas para cada miembro de la organización, es una técnica interesante que sin duda alguna se podrá aplicar dentro de los bancos.

Punto nueve: Día de cero defectos

En este día la Dirección se reunirá de cara a cara con todo el personal para reafirmar el compromiso que se tiene con la calidad, en este día no debe de pasar nada negativo, sería grato ver que dentro de cuatro o cinco años aquel banco que adopte un modelo con estas características se encuentre celebrando su tercer o cuarto día de cero defectos, este es un evento anual.

Punto diez: Fijar metas

La fijación de metas es un punto bastante importante, estas por lo general son establecidas por el equipo de calidad, las metas deben ser alcanzables, pero no metas mínimas que no impliquen esfuerzo, por lo que es importante tomar en cuenta el estándar de realización cero defectos, una vez fijadas las metas, estas deberán estar en un lugar visible, en el que día a día se

puedan contemplar a través de gráficas, es recomendable cambiar los formatos de los gráficos por lo menos una vez al mes.

Punto once: Eliminar las causas de error

Este punto requiere de participación por parte de todos los empleados que cometen errores, en esta parte, los mismos empleados darán sus posibles soluciones para erradicar esas fallas, esta no es una sesión de sugerencias, es una técnica de selección de las mejores propuestas que posteriormente serán analizadas por el equipo para el mejoramiento de la calidad, éste equipo deberá hacerse las preguntas siguientes:

- ¿Qué se debe hacer al recibir una causa de error?
- ¿Cómo se debe informar a la persona que se ha recibido?
- ¿De qué manera se procederá a analizarla y como se va actuar frente a ella?
- ¿Cómo se comunicará a la persona que se ha hecho algo para resolverla?

Punto doce: Reconocimiento

El premiar es un acto que por su naturaleza motiva a aquella persona que recibe el premio, y que estimula al resto del personal para conseguir el premio.

"Quienes reciben el premio se sienten honrados y conmovidos al ser elegidos por sus compañeros. No se hubieran sentido igual, ni tampoco los demás si la elección la hubiera hecho la dirección"³⁷.

³⁷ Crosby Philip B., *calidad sin lagrimas*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1985, pp. 126

Se puede ver que Crosby plantea el reconocimiento de los empleados que destacan por sus acciones para conseguir la calidad, pero éste es un reconocimiento especial, ya que el nombramiento no lo hace la Dirección, sino los mismos empleados, y quien mejor de ellos para notar el alto desempeño dentro de la organización.

Al igual que en el día de cero defectos, el reconocimiento no se debe dar de manera precipitada, realmente ese reconocimiento debe tener detrás un gran esfuerzo, cabe mencionar que el dinero no es el mejor de los premios que se puedan otorgar.

Punto trece: Consejos de calidad

Estos consejos de calidad tienen la finalidad de reunir a todos los expertos que hay en materia de calidad dentro de la organización, en estas reuniones se intercambian ideas de manera creativa y constructiva, servirán para aprender unos de otros, ya que con el cúmulo de experiencias recopilado tras la aplicación de los trece pasos anteriores se puede obtener un beneficio colectivo en materia de conocimiento que posteriormente será aplicado dentro de la organización.

Punto catorce: Repetir todo el proceso

A través de este análisis se vio el por qué de la importancia de las aportaciones del maestro Crosby, sin duda alguna si estas aportaciones se aplican a los bancos mexicanos será grandioso ver la cantidad de beneficios que serán obtenidos.

CAPÍTULO 3

PREMIO A LA CALIDAD.



“La decisión, la constancia, el coraje y la satisfacción del hombre...”

3.1 Norma ISO 9000

El realizar un análisis detallado de las normas ISO 9000 sería tan complejo que probablemente necesitaríamos escribir varios libros acerca de este tema que tanta relación guarda con la calidad, por lo anterior, este espacio que se ha dedicado al análisis de las normas ISO 9000 será una guía que mostrará de manera clara y concisa lo que son las normas ISO 9000.

ISO 9000 (International Organization for Standardization), que significa: Organización Internacional para la normalización, fue fundada en 1947, esta organización tiene su sede en Ginebra Suiza y sus idiomas oficiales son el inglés, francés y ruso.

Ante los cambios que ha sufrido el mundo es necesario hablar un lenguaje en común, es decir, que todo el mundo tenga un estándar, ese estándar es ISO 9000.

La serie BS5750 (British standard), se publicó en 1979 y fue adoptada por la ISO como la base para la elaboración de la norma de calidad conocida como serie ISO 9000.

La serie ISO 9000 consiste en los tres números y títulos siguientes:

- 1 **ISO 9001 sistema de calidad.** Modelo para el aseguramiento en el diseño, producción y servicio.
- 2 **ISO 9002 sistemas de calidad.** Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción y la instalación.

3 **ISO 9003 sistemas de calidad.** Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales.

Una vez definido lo anterior se menciona que ISO 9000 no certifica a los productos en si, sino que certifica a los sistemas bajo los cuales se producen los productos y a la vez garantiza que los estándares de realización sean adecuados, es decir, que la norma ISO 9000 no nos dice como hacer las cosas, sino que nos dice que hacer.

La implantación de un sistema de calidad no es fácil, para lo cual es necesario tener una guía, la serie ISO 9000 cuenta con una guía que apoya para su implantación, esta serie es la ISO 9004 que es una guía para el establecimiento de sistemas de calidad, esta puede ser utilizada tanto en compañías manufactureras como en compañías prestadoras de servicios, para esto existe la subdivisión siguiente:

- a) ISO 9004-1 manufactureras.
- b) ISO 9004-2 de servicio.

De igual manera existen guías para la elaboración de manuales de calidad, ISO 10013, es una guía que de manera clara proporciona todas las bases para la elaboración de un manual de calidad, la guía ISO 8402 contiene definiciones de calidad, y la guía ISO 10011 proporciona información sobre procesos de auditoria.

Ahora bien, la serie ISO 9001 cuenta con 20 requerimientos.

Modelo para el aseguramiento en:

- a) Diseño.
- b) Producción.

- c) Instalación.
- d) Servicio post-venta.

Esta es utilizada cuando una organización esta involucrada en cualquier forma de diseño original de un producto o servicio.

La serie ISO 9002 cuenta con 19 requerimientos (1994).

Modelo para aseguramiento de calidad en:

- a) Producción.
- b) Instalación.
- c) Servicio post-venta.

Este modelo es utilizado cuando una compañía está trabajando de acuerdo a diseños establecidos ya sea internos o proporcionados por el cliente.

La serie ISO 9003 cuenta con 16 requerimientos (1994).

Modelo para el aseguramiento de la calidad en:

- a) Inspección.
- b) Ensayos finales.

Esta es una norma que establece que es lo que se requiere de un sistema orientado a la calidad.

Se puede ver que las normas ISO 9000 comprenden varias fases que sin duda ayudan a las organizaciones para lograr estándares requeridos a nivel mundial, este sistema debe estar completamente documentado e implementado, para lo cual, los siguientes niveles de documentación son requeridos dentro de una estructura universalmente aceptada:

- a) Nivel 1.- Manual de calidad.
- b) Nivel 2.- Manual de procedimientos.
- c) Nivel 3.- Instrucciones.
- d) Nivel 4.- Formatos y registros.

Requisitos del sistema de calidad de la norma ISO 9000

No.	Requerimiento	9001	9002	9003
4.1	Responsabilidad de la gerencia	Si	Si	Si
4.2	Sistema de calidad	Si	Si	Si
4.3	Revisión de contrato	Si	Si	Si
4.4	Control de diseño	Si	No	No
4.5	Control de documentos y datos	Si	Si	Si
4.6	Compras	Si	Si	No
4.7	Productos suministrados por el cliente	Si	Si	Si
4.8	Identificación y trazabilidad del cliente	Si	Si	Si
4.9	Control de proceso	Si	Si	Si
4.10	Inspección y prueba	Si	Si	Si
4.11	Control de equipos de inspección, medición y prueba	Si	Si	Si
4.12	Estado de inspección y prueba	Si	Si	Si
4.13	Control de productos no conformes	Si	Si	Si
4.14	Acciones correctivas y preventivas	Si	Si	Si
4.15	Manulación, almacenamiento, embalaje y entrega	Si	Si	Si
4.16	Registros de calidad	Si	Si	Si
4.17	Auditorías internas de calidad	Si	Si	Si
4.18	Capactación y desarrollo	Si	Si	Si
4.19	Servicio post-venta	Si	Si	No
4.20	Técnicas estadísticas	Si	Si	Si

3.2 Premio de calidad Malcom Baldrige

El hablar de un premio de calidad tan importante como el Malcom Baldrige tiene una razón fundamental para efectos del presente estudio, es claro que los premios les son otorgados solo a los mejores, y el premio estadounidense es otorgado a lo mejor de la industria estadounidense que es de las industrias más desarrolladas a nivel mundial.

El premio de calidad Malcom Baldrige se inició en 1987 para promover la dirección total de la calidad como un enfoque de importancia creciente para que los productos y servicios estadounidenses recobrarán su lugar preponderante en el mundo.

El premio es otorgado a empresas manufactureras y de servicios, pequeñas y grandes que demuestran una calidad ejemplar en sus prácticas, productos y servicios. Ya que consta de una serie de criterios para evaluar a los aspirantes al premio, además de que incluye un grupo de normas que permiten crear estándares para la evaluación de las empresas que es de gran utilidad para los empresarios.

Algo importante de mencionar es que en Estados Unidos de Norteamérica la mayoría de las compañías están familiarizadas con este premio, esto quiere decir que si bien es cierto, no todas las compañías ganarán el premio, existe una preocupación por la calidad en la mayoría de las empresas estadounidenses.

Esta preocupación esta fundamentada en la caída que ha tenido la calidad de los productos y servicios estadounidenses en comparación con productos

japoneses, alemanes y suizos entre otros. Ocurriendo así un fenómeno dentro de los hábitos de consumo del ciudadano estadounidense, ya que debido a este deterioro de la calidad de los productos de ese país ellos preferían adquirir productos que tuvieran otro país de origen. Un problema similar al que se encuentra en este país. La desfavorable situación afectó a la industria electrónica, automotriz y servicios.

Así que como un estímulo a empresas productoras de bienes y servicios de calidad nace el premio Malcom Baldrige en el año de 1987.

Los concursantes por el premio Baldrige deben llenar una solicitud bastante compleja que llega a contener hasta 75 páginas, en las cuales se debe explicar la manera en que se implantó la calidad total dentro de la empresa así como los resultados que se lograron.

El reporte contiene siete secciones que se muestran a continuación:

1	Liderazgo.	(9%)
2	Información y análisis.	(8%)
3	Planeación estratégica de la calidad.	(6%)
4	Desarrollo y administración de recursos humanos.	(15%)
5	Dirección de la calidad del proceso.	(14%)
6	Resultados operativos y de calidad.	(18%)
7	Orientación hacia el cliente y satisfacción del mismo.	(30%)

Cada categoría se evaluará de acuerdo a la importancia que ésta tenga, como se puede ver, la que mayor peso tiene es aquella que se refiere a la orientación y satisfacción del cliente.

Estas categorías se dividen en 28 puntos que a su vez se desglosan en 89 áreas de atención.

A pesar de todas las clasificaciones y que se encuentran dentro de la evaluación de los candidatos al premio Baldrige, los aspectos que se evalúan con mas énfasis y que se consideran realmente importantes son los siguientes:

- 1 Método.
- 2 Desarrollo.
- 3 Resultados.

Entre los puntos que destacan dentro del método se encuentran los siguientes:

- 1 Si es basado en la prevención o la detección.
- 2 Sí esta orientado hacia la mejora continua.
- 3 Si tiene idoneidad y uso efectivo de herramientas, técnicas y métodos.
- 4 Si el método es sistemático, integrado y aplicado en forma consistente.
- 5 Si existen ciclos de auto evaluación, retroalimentación y adaptación apropiados para sostener mejoras continuas.
- 6 Evalúa empleo de datos cuantitativos, objetivos y confiables.
- 7 El grado en que el método se basa en la cooperación y participación de todos los niveles jerárquicos.
- 8 La innovación o creatividad del método.

Ahora bien, el punto de desarrollo se refiere a la manera en que se ejecuta el método, y hay organizaciones en las que existen métodos realmente interesantes, pero que debido a la poca consistencia en la implantación, nunca se llegan a conseguir los resultados que se tenían planeados.

Los puntos que destacan de este rubro son los siguientes:

- a) La idoneidad y aplicación efectiva de todas las características del producto o servicio.
- b) La aplicación a todas las transacciones con clientes internos y externos.
- c) La aplicación a todos los procesos, actividades, plantas y empleados internos.
- d) Aplicación de los métodos de mejora continua a proveedores.

Y los puntos que se toman en cuenta para evaluar los resultados son los siguientes:

- a) Niveles actuales y anteriores de calidad y desempeño.
- b) Tendencias que reflejan una mejora sostenida durante varios años en todos los indicadores claves de resultados.
- c) Demostración de la relación causa – efecto entre los esfuerzos por mejorar la calidad y los resultados de esta.
- d) Rango y velocidad de las mejoras de la calidad.
- e) Profundidad de las mejoras de la calidad.
- f) Significación de mejoras de la calidad para negocios de la empresa.
- g) Comparación de resultados de la calidad del concursante con los líderes mundiales y de la industria.

A continuación se verá la estructura del premio Malcom Baldrige:

Liderazgo

- 1 Liderazgo ejecutivo señor.
- 2 Valores de calidad.
- 3 Administración para la calidad.
- 4 Responsabilidad pública.

Información y análisis

- 1 Alcance y manejo de datos sobre calidad.
- 2 Puntos de referencia y comparaciones.
- 3 Análisis de datos y la información sobre calidad.

Utilización de los recursos humanos

- 1 Manejo de los recursos humanos.
- 2 Participación de los trabajadores.
- 3 Preparación y entrenamiento para la calidad.
- 4 Medida del reconocimiento y desempeño del trabajador.
- 5 Espíritu de trabajo del empleador.

Garantía de la calidad

- 1 Diseño e introducción de los servicios de calidad.
- 2 Control del proceso de calidad.
- 3 Evaluación de la calidad.
- 4 Documentación.
- 5 Proceso comercial y apoyo del servicio de calidad.
- 6 Provisión de calidad.

Resultados de calidad

- 1 Resultados de calidad de los productos y servicios.
- 2 Resultados del proceso comercial y de apoyo al servicio de calidad.
- 3 Resultados de la provisión de calidad.

Satisfacción del cliente

- 1 Determinación de las necesidades del cliente.
- 2 Dirección de la relación con el cliente.

- 3 Estándares del servicio al cliente.
- 4 Compromiso con los clientes.
- 5 Atención de quejas.
- 6 Determinación de la satisfacción del cliente.
- 7 Comparación de la satisfacción del cliente.

Ésta es la estructura del premio Malcom Baldrige, se puede ver que todos sus puntos son interesantes y que comprometen al participante a realmente tener estándares de calidad que satisfagan a los clientes, lo anterior es interesante debido a que el cliente es lo más importante, pero, a manera de reflexión, ¿Qué se está haciendo en los bancos para realmente tener esta orientación de satisfacción del cliente?

3.3 El Premio Deming

El Premio Deming fue establecido en 1950 por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), con el producto de las reimpresiones de las conferencias dadas por el Dr. Deming, dinero que donó al esfuerzo japonés por mejorar la calidad, otorgado anualmente con gran despliegue, en realidad no se trata de uno sino de varios premios, hay dos categorías:

- a) El Premio Deming para individuos.
- b) El Premio Deming a la consagración.

El Premio Deming a la consagración tiene subcategorías para compañías grandes y pequeñas, para divisiones y para fábricas.

A partir de 1950, los premios fueron adjudicados a las compañías que mostraban gran habilidad en la aplicación de técnicas estadísticas de control de calidad.

A finales de los años 70's, la calidad se había convertido en un enfoque que abarcaba todo y que era compatible con los catorce puntos del Dr. Deming, a los cuales los japoneses llaman Control Total de calidad (CTC), hoy en día los japoneses son juzgados según la calidad, - por así decirlo- de su CTC.

El origen del término se debe a un norteamericano, Armand V. Feigenbaum, en su libro publicado en 1961: *Total Quality Control: Engineering and Management*, Control Total de calidad, Ingeniería y Administración.

Cuando los japoneses hablan de calidad no se refieren únicamente al desempeño de un producto o servicio, en la actualidad "calidad quiere decir calidad en el trabajo, calidad en el servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros gerentes y ejecutivos, calidad de la empresa, calidad de los objetivos"¹.

Ishikawa escribió acerca del control total de calidad , "es una revolución del pensamiento gerencial"².

Se considera, por lo general, que el período de una compañía japonesa requiere para alcanzar una etapa de CTC digna de consideración por parte del comité que decide sobre la adjudicación de los premios Deming, de tres a cinco años.

Por lo general una compañía acostumbraba buscar al menos un diagnóstico de calidad previo, por parte de los asesores de la UCIJ, cuyos servicios están disponibles para ese propósito. Ese propósito señala las áreas en que la compañía debe mejorar si espera cumplir los requisitos.

Los jueces están armados de listas de verificación que cubren los siguientes puntos:

- **Políticas y planificación.**- ¿Cuál es la política de la compañía con relación a la calidad y al control estadístico de calidad?, ¿Cómo se establecen y se comunican las políticas y los objetivos, y cómo se evalúan los objetivos y cómo se evalúan los resultados?, ¿Qué relación existe entre los planes a corto y a largo plazo?.

¹ Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control, Prentice Hall, 1985, pp. 45

² Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control, Prentice Hall, 1985, pp. 103

- **Administración.**- ¿Cuál es la cadena de responsabilidad?, ¿Cómo se delega la responsabilidad?, ¿Cómo están relacionadas entre sí las divisiones?, ¿Qué papel desempeñan los comités?, ¿Cómo se emplean los miembros del staff?, ¿Qué grado de eficacia tienen las actividades de los círculos de control de calidad?
- **Educación.**- ¿Cuáles son las actividades educativas de la compañía, incluyendo las que están relacionadas con el área de control de calidad y con los métodos estadísticos?, ¿Qué grado de difusión tienen y como se logra?, ¿Con qué instrucción se cuenta para los círculos de control de calidad y para subcontratistas?, ¿Qué sistema de sugerencias se emplea?
- **Información.**- ¿Cuáles son las fuentes de información?, ¿Cómo se transmite dicha información y con cuanta rapidez?, ¿Qué análisis estadístico se aplica?
- **Análisis.**- ¿Cuál es la calidad de análisis en cuanto a los problemas que se trataron, los métodos que se emplearon y los resultados?
- **Estandarización.**- ¿Cómo se fijan, revisan y aplican los estándares?, ¿Cómo se emplean los métodos estadísticos?, ¿Qué se ha logrado?
- **Control.**- ¿Qué sistema se emplea para controlar la calidad, el costo y la cantidad?, ¿Cuán bien se emplean los métodos estadísticos?, ¿Cuáles han sido las contribuciones hechas por los círculos de control de calidad?, ¿Qué tan bueno es el sistema y las actividades de control?
- **Aseguramiento.**- ¿Cuáles son los procedimientos para el desarrollo de nuevos productos?, ¿Para la seguridad y para prevenir la responsabilidad civil de los productos?, ¿Para el control y el

mejoramiento de los procesos?, ¿Para usar métodos estadísticos y evaluar la calidad?.

- **Efectos**.- ¿Cuáles son y como se miden?.
- **Planes futuros**.- ¿Qué tan profunda es la comprensión de la posición actual de la compañía?, ¿Cuáles son los planes a largo plazo?.

Solamente las compañías que alcanzan por lo menos 70 de los 100 puntos, cumplen los requisitos exigidos para el Premio Deming. No se toma en consideración compañía alguna cuya gerencia no este inquebrantablemente comprometida con la calidad, que no cuente con un amplio y fructífero sistema de círculos de control de calidad y un sistema de sugerencias presentadas por los empleados, que no emplee ampliamente los métodos estadísticos, que no tenga un plan a largo plazo para el mejoramiento continuo, educación para empleados y subcontratistas, que no tenga una clara orientación hacia los clientes.

Diferencias y similitudes del premio Malcom Baldrige y el premio Deming Price

	MALCOM BALDRIGE EE.UU.	DEMING PRIZE JAPÓN	DIFERENCIAS Y SIMILITUDES
Aplicado desde	1988	1951	El Deming Price tiene mayor historia y aprendizaje, pero el Malcom Baldrige, a pesar de crearse 37 años después, tiene un alto y reconocido prestigio internacional, y es el modelo guía para varios países en el mundo.
Promueve	El desarrollo de los sistemas de calidad dirigidos al logro del mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.	La evolución de los sistemas de calidad que impulse el mejoramiento continuo, especialmente de las manufacturas y de los empleados y sectores que lo generan.	El sistema de valores en el que se fundan es coincidente, ambos propugnan el mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.

Logro	Mejorar progresivamente la satisfacción de clientes y la calidad del servicio, objetivos que espera, consolidar niveles de excelencia mundial en los próximos años.	Transforma la manufactura de pobre calidad en una de calidad excelente reconocida mundialmente.	En función de su antigüedad y de la aplicación e importancia por parte de las empresas, El Deming Price ha logrado objetivos en el orden nacional y mundial.
Se otorga a	Tres tipos de destinatarios: 1. Pequeñas empresas. 2. Compañías manufactureras o sus subsidiarias. 3. Compañías que promueven servicios primarios.	A seis destinatarios posibles: 1. Empresas públicas y privadas. 2. Pequeñas empresas. 3. Divisiones, departamentos o sectores. 4. Lugares de trabajo. 5. Empresas extranjeras. 6. Personas.	Los destinatarios son distintos para cada premio. El Baldrige pone énfasis en las empresas de servicios, en las manufactureras y en los pequeños negocios. El Deming es más amplio en su alcance y premia a empleados y sectores de trabajo.
Cantidad de premios	Limitados.	Depende de la cantidad de empresas que sean meritorias para los examinadores.	Para el Deming Price, los premios son ilimitados, mientras que para el Baldrige, limitados.
Proceso de admisión	1. Los aplicantes solicitan en cual de las tres categorías, industria, servicios y negocios pequeños desean inscribirse. 2. Dentro de los catorce días de recepcionados los formularios, los aplicantes se notifican del estado de su elección. 3. Existen cuatro etapas subsiguientes: a) Revisión de los cuerpos de aplicación. b) Revisión del consenso. c) Revisión de la visita del lugar. d) Revisión final de los jueces.	1. Presentación de solicitud destacando trayectoria y los esfuerzos para implementar el control de calidad. 2. Si se aprueba la misma, debe presentarse un informe completo de los sistemas de calidad, denominado descripción de las prácticas de control de calidad. 3. Si el informe es aprobado por los jueces, se realiza un examen en la propia empresa. 4. El examen consiste en la realización de distintas divisiones, con preguntas, respuestas y entrevistas a la gerencia.	La metodología de admisión es similar, ya que ambos premios, para validar y ajustar sus mediciones, exigen la visita de los examinadores a la empresa.

<p>Formas de examinar</p>	<p>1. Recopilan las preguntas formuladas a lo largo de 35 paginas en un folleto.</p>	<p>1. Emplean como guía un listado de criterios de dos paginas. 2. Pueden improvisar para cada situación, ampliando las preguntas según su interpretación.</p>	<p>El examen Baldrige es más metodológico y completo. El Deming impulsa un proceso con mas grados de libertad.</p>
<p>Conclusiones generales</p>	<p>1. Es una guía prescriptiva que indica a la empresa los distintos accesos para lograr la excelencia y obtener calidad de clase mundial. 2. Orientado hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados medibles, excepto los resultados financieros. • Los procesos. • La relación con el cliente. • Medición del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su estructura pone de relieve que, si se mejoran los procesos, los resultados en términos de productividad, también mejoran. • Enfoque más simple sobre los procesos en muchas áreas de la empresa. • La capacidad del proceso de medición. • Capacidades cualitativas. • Inter funcionalidad en la detección de problemas. <p>Evaluación del impacto del entrenamiento.</p>	<p>Ambos premios que poseen un elevado reconocimiento mundial y fueron implementados y asimilados velozmente por las empresas, con distinto énfasis, buscan la calidad implementada en toda la empresa. El Deming Price pone el acento sobre el control de la calidad total a través de la medición estadística. El Malcolm Baldrige, en la medición de la calidad en función de la satisfacción del cliente, ambos premios deberán considerar y evaluar aspectos tan importantes como los esfuerzos en la innovación, el marketing, la investigación y desarrollo, como parte de su mejoramiento continuo.</p>

Estructura del premio Deming Prize (Japón)

Política

- 1 Manejo de la política de calidad.
- 2 Método de la elaboración de la política.
- 3 Consistencia y rectitud de la política.
- 4 Uso de métodos estadísticos.
- 5 Emisión y transmisión de la política.
- 6 Exámen y alcance de la política.
- 7 Relación entre el corto y largo plazo.

Organización y operación

- 1 Clarificación de autoridad y responsabilidad.
- 2 Correcta delegación del poder.
- 3 Cooperación entre las divisiones.
- 4 Actividades del comité.
- 5 Utilización del personal.
- 6 Utilización de las actividades de QC (Control de calidad).

Recolecta y utilización de la información

- 1 Recopilación de la información externa.
- 2 Paso de la información a través de las distintas divisiones.
- 3 Velocidad de la transmisión de la informática.
- 4 Proceso de la información y análisis estadístico.

Análisis

- 1 Selección de los temas y problemas que tienen prioridad.
- 2 Utilización de los métodos analíticos adecuados.
- 3 Utilización de métodos estadísticos.
- 4 Relación con la tecnología de la empresa.
- 5 Análisis de la calidad y del proceso.
- 6 Uso de los resultados de los análisis.
- 7 Uso en forma constructiva de las sugerencias.

Planes para el futuro

- 1 Especialidad de la competencia de las condiciones actuales.
- 2 Políticas para corregir los defectos.
- 3 Planes para promover el TQC (Control de calidad Total).
- 4 Relación con los planes a largo plazo.

Educación y entretenimiento

- 1 Planes y logros reales.

- 2 Inclínación hacia la calidad y el control.
- 3 Inclínación estadística.
- 4 Comprensión de los efectos.
- 5 Educación de los afiliados.
- 6 Actividades del QC (Control de calidad).
- 7 Sugerencias de sistemas de trabajo.

Garantía de la calidad

- 1 Métodos de desarrollo de los nuevos productos.
- 2 Seguridad y prevención de la responsabilidad del producto.
- 3 Diseño, análisis y mejoramiento del proceso.
- 4 Capacidad del proceso.
- 5 Medida e inspección.
- 6 Equipo, subcontratación.
- 7 Sistema y diagnóstico de la garantía de calidad.
- 8 Uso de métodos estadísticos.
- 9 Revisión y evaluación de la calidad.
- 10 Estado actual de la garantía de calidad.

Efectos de la calidad

- 1 Efectos de la medida.
- 2 Beneficios tangibles.
- 3 Beneficios intangibles.
- 4 Convergencia de efectos esperados/reales.

Estandarización

- 1 Método para establecer / revisar los estándares.
- 2 Estándares.
- 3 Uso de métodos estadísticos.
- 4 Acumulación de conocimientos técnicos.
- 5 Uso de estándares.

Control

- 1 Sistema de control.
- 2 Puntos de control e ítem de control.
- 3 Uso de medios estadísticos e ideas.
- 4 Contribución del control de calidad.
- 5 Control real de las actividades.

Conclusión de la comparación de los modelos de evaluación:

- 1 No existen diferencias sustanciales, sino más específicas y con mayor grado de detalle en el premio Deming (Japón) que en el Baldrige, las diferencias fundamentales no están dadas por la estructura, sino por la implementación de los sistemas de calidad por parte de las empresas de cada país.
- 2 Las empresas japonesas se diferencian de las americanas en determinados aspectos, por ejemplo:
 - a) El tema de calidad en toda la organización constituye una prioridad absoluta.
 - b) Los procesos de gestión no terminan ni pierden fuerza al finalizar la comprensión de la filosofía o durante la implementación, sino que, por el contrario, no dejan de esforzarse nunca, aunque hayan detectado que los impactos en la satisfacción del cliente han sido muy positivos y que la ganancia de una porción importante de mercado ha sido consolidada a costa de haberla perdido sus competidores.
 - c) La gran diferencia de las empresas japonesas es el estilo y la efectividad que logra el management de los hechos.

3.4 El Premio Nacional de Calidad (México)

Se otorga por el C. Presidente de la República a organizaciones ejemplares en la aplicación de procesos de Mejora continua hacia Calidad Total y que contribuyen al aumento de las exportaciones mexicanas apoyadas en el enfoque de atención al cliente, con lo cual promueven un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento más importante que se concede en México a las empresas y organizaciones que se distinguen por su contribución en el aumento de la productividad y la eficiencia de la economía, a través de la aplicación del Modelo de Dirección por Calidad en sus productos, servicios y procesos de producción.

Cada año se incrementa el número de instituciones y empresas que aspiran obtener el Premio Nacional de Calidad. Esta situación representa una relevante evidencia de que en México sigue extendiéndose una nueva cultura laboral, orientada en la calidad de los procesos productivos y en la prestación de servicios.

En los nueve años que han transcurrido desde que se inició el Premio Nacional de Calidad, han participado cerca de 900 empresas, 94 organizaciones participantes en 1998 alcanzaron el puntaje más alto en la historia del Premio Nacional de Calidad.

Las compañías que recibieron el Premio Nacional de Calidad 1998, en la categoría de empresas industriales fueron: Vitro Flex; General Motors de México, Planta Silao; e Industria Química del Istmo S.A. de C.V.

En México hay empresas y personas decididas a alcanzar los más altos niveles de competitividad internacional.

Los Pinos, 19 de enero de 1998. Palabras del presidente Ernesto Zedillo, durante la ceremonia en la que hizo entrega del Premio Nacional de Calidad 1997, en el salón Adolfo López Mateos de la residencia oficial de Los Pinos.

"Señores dirigentes empresariales; señores empresarios; señores representantes de los trabajadores; señoras y señores: Con mucho gusto hacemos entrega hoy del *Premio Nacional de Calidad* a dos empresas mexicanas --Cementos de Oriente y Negro de Humo-- que se han destacado en la aplicación de procesos de calidad. Como lo mencionó José Giral, ganar el Premio Nacional de Calidad representa la culminación de un esfuerzo de muchas personas: un esfuerzo en el que suman el talento, creatividad y perseverancia, un esfuerzo que refleja el compromiso con la competitividad de una empresa y con la imagen de México en el mundo. Felicito a los ingenieros Alberto Suro y Lorenzo Zambrano, así como a Andrés Montes y Urbano Muñoz, quienes han recibido, a nombre de los empresarios de estas empresas y de los trabajadores, este premio. Quiero pedirles que hagan extensivo el reconocimiento del Gobierno de la República y del mío propio a los trabajadores, técnicos, profesionistas y administradores de las dos empresas premiadas. Felicito, igualmente, a todas las empresas que participaron en este concurso, pues con ello dan constancia de su decisión de elevar permanentemente la calidad de sus productos o servicios. Esta es una buena ocasión para respaldar y atender el llamado que hizo Luis Marco a las empresas que todavía no aprovechan las oportunidades que tienen quienes ya se han comprometido con la calidad. Todos ustedes saben que la calidad es un factor de creciente importancia para consolidar y extender los avances logrados por México en los flujos mundiales de comercio e

inversión. En la medida en que los mexicanos estamos resueltos a afianzar una economía abierta y productiva, en esa misma medida la calidad está siendo fundamental para que las empresas nacionales compitan exitosamente dentro de nuestras fronteras. Por eso es muy satisfactorio que, día a día, son más y más las empresas que adoptan normas de calidad y procedimientos para certificarla. Mientras que en 1993 en México sólo había 24 empresas certificadas con la norma ISO-9000, hoy son más de 500 las que cuentan con esta certificación. La cifra, afortunadamente, se está incrementando mes a mes. Esto muestra que entre las empresas y entre los trabajadores mexicanos se está forjando una nueva cultura productiva y laboral fundada en la calidad. Se trata de una cultura de superación constante con la que se ganan mercados, se aprovechan ventajas y se mejoran los ingresos. Además de fomentar esta nueva cultura, un gran reto ahora es que cada vez más empresas pequeñas y medianas adopten el modelo de administración por calidad para mejorar su posición frente a la competencia, con productos y servicios que satisfagan las más altas exigencias, tanto de quienes integran las cadenas productivas como de los consumidores.

Para avanzar en este propósito es preciso desplegar una política clara, de promoción de calidad. En este sentido, la actualización de la reglamentación es fundamental. Con los empresarios, el Gobierno de la República ha dado pasos importantes para facilitar la apertura y operación de nuevos negocios, y en este esfuerzo participan ya los gobiernos estatales y municipales.

Estamos decididos a ir más adelante en este proceso. Con la participación de los empresarios y sus organizaciones, este año se terminará la revisión de todos los trámites que el Gobierno Federal exige al sector privado y se darán pasos substanciales en la actualización jurídica de trámites modernos y simplificados.

Por otra parte, a través del Programa Nacional de Calidad, estamos promoviendo la competitividad empresarial fomentando una cultura de calidad entre los consumidores mexicanos, impulsando la adopción de sistemas de calidad en las empresas nacionales, fortaleciendo una infraestructura técnica para la calidad y procurando el reconocimiento en el exterior a la calidad de nuestras empresas y sus productos y servicios.

Ustedes saben bien que para difundir la calidad entre las empresas industriales, una condición clave es dotar de precisión a sus diversas mediciones para lograr regularidad en sus procesos productivos. Por eso el año pasado, el Centro Nacional de Metrología, el CENAM, creó un programa de asesoría metrológica integral denominado MESURA, que ya ha empezado a demostrar su eficacia en diversas empresas industriales.

Para extender el alcance de este programa, con la mayor rapidez posible, el CENAM y el CONACYT suscribieron un convenio para crear el Centro de Interinstitución al MESURA, que compartirá recursos técnicos con otras instituciones públicas o privadas que deseen prestar asesoría metrológica a la industria nacional. Con el fin de promover la más amplia participación en este programa, el Gobierno Federal ha instituido un fondo de 30 millones de pesos para apoyar el equipamiento de las instituciones que se sumen a él. Con este fondo se apoyará también el fortalecimiento de los laboratorios de metrología y calibración ya acreditados. Los Centros SEP-CONACYT serán los primeros en incorporarse a este Centro Interinstitución al MESURA, con el que alentaremos la vinculación entre instituciones académicas y el aparato productivo del país. Por otra parte, con el apoyo de la Secretaría de Comercio, en el segundo trimestre de este año el CONACYT pondrá a disposición de las empresas, sobre todo las de menor tamaño, un programa de autodiagnóstico y autocapacitación para iniciarse en la certificación de su calidad.

Además, en el segundo semestre pondremos en marcha un programa para propiciar el uso de marcas colectivas que garanticen la calidad de productos comunes a varias empresas pequeñas, sobre todo agroindustriales, que por su dimensión tienen dificultades para el registro de marcas que identifiquen productos de alta calidad. De esta manera, sumando voluntades y esfuerzos, perfeccionando nuestras empresas e instituciones, estamos avanzando hacia una cultura de Calidad Total. Los mexicanos sabemos que en un mundo crecientemente competitivo, crecientemente integrado, crecientemente exigente, la calidad será siempre un factor esencial para salir adelante. Para tener esa calidad, para mantener esa calidad, para mejorar constantemente esa calidad nos estemos esforzando todos. Hoy reconocemos a quienes ya han logrado grandes éxitos en este esfuerzo. Estoy seguro de que su ejemplo estimulará a más y más empresas mexicanas y extranjeras establecidas en México. Estoy seguro de que todos seguiremos trabajando con unidad, ahínco y perseverancia para que los productos mexicanos se conozcan y se prefieran en todo el mundo por su calidad y con ello se multipliquen las oportunidades de empleo y bienestar para todos los mexicanos.

Felicidades*1.



¹ www.spice.gob.mx/siem2000/siem/calidad

Modelo de Dirección por Calidad Para Empresas Pequeñas y Medianas (Guía de Autoevaluación)

La Guía de Autoevaluación ha sido diseñada con la finalidad de que sirva como auxiliar para mejorar de manera integral la calidad de las empresas medianas y pequeñas, tanto para aumentar su competitividad en el entorno globalizado en el que México está inscrito, como para obtener los mejores resultados en los diferentes objetivos que se haya propuesto la propia empresa; desde obtener mayor rentabilidad, hasta satisfacer las exigencias de clientes, proveedores, personal y comunidad.

Este modelo es compatible con los criterios de El Premio Nacional de Calidad, pero no pretende que aquellas empresas en las que sea adoptado, automáticamente se hagan acreedores al Premio. La razón más importante por la que todo empresario responsable de empresas medianas o pequeñas debe incorporarse a su aplicación, son los beneficios directos obtenidos de los resultados de las nuevas prácticas.

Esquema de Evaluación

Conforme a lo establecido en el artículo 5o. del Decreto por el que se determinan los procedimientos para la selección de acreedores y el uso de El Premio Nacional de Calidad (Diario Oficial de la Federación del 30 de noviembre de 1989), se analizará la información de cada organización tomando en cuenta lo siguiente:

- 1 El proceso sostenido de Mejora Continua hacia Calidad Total, en las áreas de producción de bienes o servicios, en la administración y distribución de los mismos, así como el impacto en la sociedad.
- 2 Los sistemas y procesos para lograr la Calidad Total, así como los resultados cuantitativos y cualitativos que se hayan alcanzado

El Premio Nacional de Calidad se desarrolla en tres etapas de evaluación utilizando los ocho criterios del Modelo de Dirección por Calidad. En la primera etapa los participantes deberán entregar un reporte o cuestionario básico conteniendo una síntesis de los procesos de calidad de la organización y el cual será evaluado por un grupo de seis evaluadores. En la segunda etapa los participantes deberán entregar un reporte extenso en donde se profundiza en los procesos de calidad de la organización. La tercera y última etapa es la visita de campo, en la que el grupo evaluador verifica físicamente lo encontrado en el reporte extenso.

En éstas dos últimas etapas, el grupo consta de cuarenta evaluadores (diferentes a los de la primera fase). Dentro de ellos se elige a un pequeño grupo de evaluadores cuidando que no tengan conflictos de interés con la organización a evaluar.

La objetividad, transparencia y confidencialidad del proceso de evaluación del Premio se mantiene gracias al Grupo de Evaluadores formado por representantes destacados del sector privado y público, que por su amplia experiencia en procesos de calidad, dan solidez y transparencia a las resoluciones.

1a. Etapa/ Preselección de aspirantes

La preselección de aspirantes se lleva a cabo mediante la evaluación del reporte de primera etapa que entregan las organizaciones participantes mismo que consiste en una síntesis del proceso de Calidad Total de la organización, de acuerdo a los 8 criterios del Modelo de Dirección por Calidad de El Premio Nacional de Calidad. En caso de requerir un ejemplar, se sugiere lo solicite a la Oficina del Premio. Ello permitirá evaluar, en forma general, los procesos de calidad con enfoque de ***atención al cliente***. Esta evaluación la efectúan los evaluadores de primera etapa, que son altamente

experimentados y que son nombrados por SECOFI y por la Fundación Mexicana para la Calidad Total.

2a. Etapa/ Diagnóstico / Evaluación

El diagnóstico y la evaluación del reporte extenso lo realizan los evaluadores seleccionados para esta fase, quienes hacen sus observaciones sobre las áreas fuertes y de oportunidad, y otorgan calificaciones por subcriterios y criterios. Este reporte determinará con precisión el avance y los logros de la organización, y no deberá exceder de 125 cuartillas, incluidos los anexos.

3a. Etapa/ Visita

Los evaluadores efectúan una visita a las organizaciones que logran pasar a la etapa final, para:

- Verificar la realidad contra lo reportado.
- Aclarar dudas.
- Determinar el nivel de aplicación y madurez de los sistemas de calidad.

A partir de las visitas realizadas a las empresas, se determinará la propuesta final de ganadores que será formalizada por el Comité Técnico del Fideicomiso de El Premio Nacional de Calidad y el Comité de Selección.

Premio Nacional de calidad

El Premio Nacional de Calidad tiene como Misión promover y estimular la adopción de procesos de Calidad Total en las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, instituciones educativas, en el Gobierno Federal y gobiernos estatales, con base en el Modelo de Dirección por Calidad de el Premio; así como reconocer a las empresas e instituciones que se destacan por la calidad de sus productos, servicios y procesos con la finalidad de que sirvan como modelo a otras empresas mexicanas.

Objetivo:

- Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad.
- Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos.
- Fomentar las exportaciones con base en la calidad.
- Promover la utilización del Modelo de Dirección por Calidad en las organizaciones mexicanas.

Beneficios:

- El participar le permite compararse con organizaciones de clase mundial.
- Al recibir retroalimentación de las áreas de oportunidad de su organización, se apoya la realización de un autodiagnóstico.
- Recibir retroalimentación de evaluadores expertos en el área.
- Compararse con organizaciones de clase mundial.
- Apoyo para promoción nacional e internacional.
- Crear un Modelo de Calidad propio.
- Autodiagnósticos de la organización.
- Documentar procesos y sistemas.
- Participar en eventos de calidad.
- Facilidad para el uso de programas de apoyo de la SECOFI y de otras dependencias.
- Información mensual especializada en el área de Calidad Total.

Presea:

El Presidente de la República hace entrega de una paloma estilizada en plata sterling, 0.925 ley con una dimensión de 26 cm. de alto por 30 cm. de ancho. Asimismo, hace entrega de una placa destacando la labor de los trabajadores de cada organización ganadora.

Categorías de Participación:

El C. Presidente de la República otorga anualmente el Premio a las empresas más destacadas, que puedan constituir un modelo a seguir, las cuales reciben amplia difusión a nivel nacional e internacional.

Todas las aportaciones serán para cubrir gastos de difusión, preparación de cursos para evaluadores, talleres para organizaciones participantes, preseas, material promocional y gastos de organización.

Principios y Valores:

Los Principios y Valores que sustentan al Premio Nacional de Calidad y que son la base primordial en que se fundamenta el Modelo de Dirección por Calidad versión 1996-1999 son los siguientes:

- Calidad centrada en crear valor para los clientes y para el personal.
- Crear valor financiero para la organización.
- Liderazgo comprometido, visionario, receptivo y congruente.
- Mejora continua o la calidad como proceso, no como producto.
- Participación inteligente e informada de todo el personal.
- Respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- Calidad por diseño y prevención.
- Visión a largo plazo.
- Administración por hechos y datos.
- Desarrollo de alianzas con los proveedores.
- Calidad con responsabilidad social.

A continuación se describen los principales Principios y Valores del Premio Nacional de Calidad:

calidad centrada en crear valor para los clientes. La calidad debe ser percibida por los clientes, como creadora de valor y orientada a buscar su satisfacción, así como la permanencia de la organización.

Los clientes definen y juzgan la calidad. Su experiencia global en relación con la organización determina el valor, su satisfacción, y por lo tanto la permanencia de la organización.

- La orientación de la organización debe dirigirse a aumentar su participación en el mercado y a retener a los clientes.

Creación de valor financiero para la organización. Se genera salud financiera para la organización, mediante la reducción de costos de operación, eliminación del desperdicio, mejora de los procesos, ampliación de los mercados y retención de clientes al ofrecer bienes y servicios de calidad.

Liderazgo. Los líderes impulsan el cambio y la visión a largo plazo al establecer valores, que generen retos y objetivos de calidad claros y visibles.

Mejora continua. La mejora continua es el medio para lograr altos niveles de calidad y competitividad, y debe encontrarse en:

- Todos los sistemas.
- Todas las prácticas.
- Todos los procesos.
- Todas las operaciones.

Participación y valor creado para los empleados. La participación inteligente e informada de todo el personal garantiza su compromiso con los logros de calidad. Para respaldar la participación del personal es necesario crear sistemas de reconocimiento y de medición del desempeño, con un enfoque de mejora continua. Optimizar las condiciones de calidad de vida en

el trabajo y capacitar al personal para el logro de sus metas. Los empleados reciben reconocimiento por sus aportaciones de calidad, oportunidades de mejora, conocimientos técnicos, desarrollo profesional, así como la satisfacción individual y de grupo que se deriva de ofrecer mejores productos y servicios a la sociedad.

Respuesta rápida. Es la oportunidad con que se satisfacen los requerimientos de los clientes, mejorando los ciclos de operación. Para lograr una respuesta rápida es necesario diseñar los procesos, mejorando su capacidad y sus tiempos, enfocados a cumplir con las necesidades de los clientes.

Calidad por diseño y prevención. Diseñar productos, servicios y sistemas con un enfoque de prevención sistemática y autocontrolable desde su origen, fomentando acciones proactivas.

El Modelo de Dirección por Calidad 2000-2002

El modelo tiene la característica de ser no prescriptivo, lo cual hace posible emplear cualquier práctica o herramienta que se considere adecuada para el tipo de producto, servicio o mercado al que se sirve, ya que no pretende imponer ni *recetar* metodologías, sino asegurar que el énfasis se de en los aspectos estratégicos de la organización.

El modelo está desarrollado con el objeto de permitir que las organizaciones que lo utilicen estén en posibilidad de elegir las prácticas de calidad más adecuadas en cada uno de los criterios, según el tipo de producto, servicio o entorno en el que se desempeñe. Está integrado por ocho criterios básicos que constituyen un sistema moderno de gestión de negocios para cualquier tipo de organización, independientemente de su giro o tamaño.

Los criterios se dividen en subcriterios que incluyen de manera más específica los aspectos de calidad que deben considerarse en cualquier

organización. Cada subcriterio está estructurado de manera que su desarrollo completo implique un ciclo de mejora continua; por lo que contempla los elementos siguientes:

- El diseño o enfoque de los sistemas, procesos o metodologías.
- Los indicadores que permiten conocer el grado de efectividad de los sistemas y de su implantación.
- El grado de implantación de los sistemas, así como los resultados de dicha implantación.
- Los tipos de comparaciones referenciales de la empresa contra sus competidores, contra los mejores en el sector en el que opera, y contra las mejores prácticas de operación, a nivel nacional o internacional.
- Los mecanismos de retroalimentación, así como los ciclos de mejora que se ha completado para las acciones de cada subcriterio.

El Modelo de Dirección por Calidad es empleado por un gran número de empresas en México para dirigir sus esfuerzos de calidad y por lo tanto su negocio o institución. Va mucho más allá del aseguramiento de la calidad del producto o servicio, o de únicamente la satisfacción de los clientes, que antes se consideraba como lo más adecuado, ya que permite la medición de los avances en la implantación de los sistemas y la mejora continua, lo cual no es posible hacer con otros modelos.

Las organizaciones que resulten ganadoras, aceptan compartir y difundir los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de Calidad Total, de manera que puedan servir de ejemplo. Deberán apoyar a El Fideicomiso El Premio Nacional de Calidad en las acciones de promoción que coordine durante el año posterior a la fecha del otorgamiento del Premio. También se comprometerán a intensificar su capacitación a proveedores nacionales, desarrollar, en la medida de lo posible, a nuevos proveedores

nacionales y en forma básica, a capacitar a una empresa ganadora del Premio Nacional de Exportación.

Empresas ganadoras 1990-1999

- American Express Co., S.A.
- Hylsa, S.A. de C.V.
- Xerox de Mexico, S.A. de C.V. (Div. Manufactura).
- Alambres Profesionales, S.A. de C.V.
- General Motors de México, S.A. de C.V. (Complejo Toluca).
- Unidad Crysel (Grupo Cydsa).
- IBM de México, S.A. de C.V. (Planta Manufactura Jalisco).
- General Motors de México, S.A. de C.V. (Complejo Ramos Arizpe).
- Surgikos, S.A. de C.V.
- Altec Electrónica de Chihuahua, S.A. de C.V.
- Pinturas Osel, S.A. de C.V.
- Automovilística Andrade, S.A. de C.V.
- Cementos del Yaqui, S.A. de C.V.
- Engranés Cónicos, S.A. de C.V.
- The Ritz Carlton Cancún.
- Velcon, S.A. de C.V.
- Vitro Fibras, S.A.
- Fabricaciones y Representaciones Industriales, S.A. de C.V.
- Industrias Negromex, S.A. de C.V. (Planta Solución).
- Policyd, S.A. de C.V.
- Cementos de Oriente, S.A. de C.V. (AHORA Cementos Tolteca, S.A. de C.V.).
- Nhumo, S.A. de C.V.
- General Motors de México, S.A. de C.V. (Planta de Ensamble Silao).
- Vitro Flex, S.A. de C.V.

- Industria Química del Istmo, S.A. de C.V.
- Centro de Atención Múltiple Prof. Rubén Reyes Rodríguez.
- ITESM, Campus Estado de México.
- Centro de Desarrollo Infantil No. 3 Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.
- Cementos de Chihuahua, S.A. de C.V. (Planta Samalayuca).
- Vidriera Los Reyes, S.A. de C.V.
- The Ritz- Carlton, Cancún.
- Unidad de Apoyo a Preescolar N° 1 Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León.

EL Premio Nacional de Calidad 2000 (requisitos y aspectos generales)

Podrán participar en el Premio Nacional de Calidad 2000 todas las organizaciones públicas y privadas establecidas en el país que cuenten con procesos sostenidos con conceptos de mejora continua hacia la Calidad Total en sus productos, servicios, administración y distribución al menos por un año; presenten una descripción detallada de estos sistemas y de los resultados obtenidos y que estén dispuestos a que un grupo de expertos constaten la información; que no hayan sido sancionados de manera grave en materia administrativa o fiscalmente en 1999; manifiesten estar dispuestas a apoyar al Fideicomiso el Premio Nacional de Calidad, y no hayan obtenido el Premio Nacional de Calidad en los tres años previos.

Categorías

- Industrial Pequeña (hasta 100 empleados);
- Industrial Mediana (101 a 500 empleados);
- Industrial Grande (más de 501 empleados);
- Servicios Pequeña (hasta 50 empleados);
- Servicios Mediana (51 a 100 empleados);

- Servicios Grande (más de 101 empleados);
- Comercial Pequeña (hasta 20 empleados);
- Comercial Mediana (21 a 100 empleados);
- Comercial Grande (más de 101 empleados), y
- Gobierno (Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal o sus unidades administrativas, incluye instituciones educativas de este sector).

Para su registro, los participantes deberán cubrir una aportación por concepto de inscripción de: \$800.00 (ochocientos pesos 00/100 M.N.) para organizaciones hasta con 100 empleados; \$5,000.00 (cinco mil pesos 00/100 M.N.) para organizaciones de 101 a 250 empleados, y \$10,000.00 (diez mil pesos 00/100 M.N.) para organizaciones con más de 250 empleados.

Las aportaciones son deducibles del ISR y deberán depositarse a la cuenta número 069082-5, Sucursal 141 Tacubaya, México D.F. de BANAMEX, a nombre de NAFIN El Premio Nacional de Calidad, R.F.C. NFC- 910816 6A8. Las organizaciones ganadoras de 1998 y 1999 de Premios Estatales y/o Municipales a la calidad quedarán exentas de la inscripción a la primera etapa de evaluación.

Evaluación y selección

El proceso de evaluación se desarrollará en tres etapas fundamentales:

- 1 ***Reporte Inicial:*** Síntesis de los procesos y sistemas de calidad, con base en el Modelo de Dirección por Calidad, en no más de 15 cuartillas.
- 2 ***Reporte de Procesos:*** Descripción detallada de los procesos y sistemas de calidad, en base al Modelo de Dirección por Calidad, en no más de 125 cuartillas.

- 3 **Visitas de Campo:** Verificación física de la información documentada y de la forma en que viven la Calidad Total, todos los integrantes de la organización.

La selección definitiva de las organizaciones que recibirán el Premio Nacional de Calidad la hará el Comité de Premiación, integrado por el titular de la Secofi, el Subsecretario de Promoción a la Industria y al Comercio Exterior; los titulares de la Dirección General de Normas, la Dirección General de los Premios Nacionales; el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual, y la Dirección General de Industria; los representantes de la Procuraduría Federal del Consumidor, del Centro Nacional de Metrología, de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos; de la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación, de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo; y de la Fundación Mexicana para la Calidad Total.

El Premio Nacional de Calidad 2000, consistirá en una presea y una placa de reconocimiento a los trabajadores que entregará el C. Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y el derecho de uso del emblema distintivo de El Premio.

Aclaraciones

Los participantes que presenten su documentación están de acuerdo con las condiciones de evaluación, así como en caso de ser semifinalista, en presentar la información que se solicite y el pago de las cuotas respectivas.

Toda la información presentada por las organizaciones tendrá el carácter de estrictamente confidencial y no será empleada para ningún fin distinto al de la evaluación dentro de el Premio. No obstante, las organizaciones ganadoras estarán de acuerdo en dar a conocer al público información general sobre

sus procesos de calidad, siempre que esto no afecte su posición frente a sus competidores o comprometa su situación en el mercado.

Beneficios

Las participantes recibirán retroalimentación acerca de sus sistemas y procesos de calidad, realizarán un autodiagnóstico de sus procesos y sistemas; se compararán con organizaciones de clase mundial; podrán crear un Modelo de Calidad propio; generarán ventajas competitivas; orientarán los esfuerzos de la organización hacia la búsqueda de la excelencia, y aumentarán la certidumbre de los inversionistas sobre la credibilidad del negocio.

Las organizaciones que resulten triunfadoras, además, podrán ostentar el logotipo de El Premio Nacional de Calidad; participarán en eventos de calidad, y obtendrán facilidades para el uso de programas de apoyo de la SECOFI y de otras dependencias.

Fecha límite de inscripción: 28 de abril del 2000. El material promocional y la información general sobre El Premio están disponibles gratuitamente en:

Fideicomiso El Premio Nacional de Calidad.

Insurgentes Sur No. 1940 Piso 7, Col. Florida, C.P. 01030 México, D.F.,
Teléfono: (5) 229-6147 y (5) 229-6150, Fax: (5) 229-6110.

Correo electrónico: aaceves@secofi.gob.mx, jlmolina@mail.internet.com.mx

Página de Internet: www.spice.gob.mx/siem2000/siem/calidad y en las Delegaciones Federales de la SECOFI en su entidad.

La Guía de Autoevaluación ha sido diseñada con la finalidad de que sirva como auxiliar para mejorar de manera integral la calidad de las empresas medianas y pequeñas, tanto para aumentar su competitividad en el entorno globalizado en el que México está inscrito, como para obtener los mejores

resultados en los diferentes objetivos que se haya propuesto la propia empresa; desde obtener mayor rentabilidad, hasta satisfacer las exigencias de clientes, proveedores, personal y comunidad.

Este modelo es compatible con los criterios de El Premio Nacional de Calidad, pero no pretende que aquellas empresas en las que sea adoptado, automáticamente se hagan acreedores al Premio. La razón más importante por la que todo empresario responsable de empresas medianas o pequeñas debe incorporarse a su aplicación, son los beneficios directos obtenidos de los resultados de las nuevas prácticas.

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO.



"Una vida, un camino, la cumbre, el universo, la eterna leyenda comienza..."

**CASO: GRUPO FINANCIERO
BBVA-BANCOMER**

4.1 Antecedentes de la Institución Bancaria (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)

Desde su creación, Bancomer ha sido un Banco con fuerte arraigo en cada región del País. Bancomer se fundó en la Ciudad de México en 1932 bajo la denominación de Banco de Comercio, S.A. (Banco de Comercio). En los siguientes 25 años Banco de Comercio fundó 34 bancos regionales localizados en toda la República Mexicana formando así la red de bancos afiliados conocido como Sistema Bancos de Comercio. En 1956, Banco de Comercio constituyó una compañía financiera, llamada Financiera Bancomer, S.A. y en 1957 formó una compañía hipotecaria, Hipotecaria Bancomer, S.A. Para el año de 1977, las distintas instituciones que formaban el Sistema Bancos de Comercio, fueron consolidadas en Banca Múltiple, bajo el nombre de Bancomer. Esta fusión permitió a Bancomer mantener su arraigo con las comunidades locales y simultáneamente beneficiarse de una sola infraestructura operacional.

Bancomer al igual que la mayoría de los otros bancos comerciales mexicanos fueron nacionalizados por el gobierno mexicano el 1o. de septiembre de 1982. A finales de los 80's, el gobierno mexicano inició una serie de medidas para desregular el Sistema Financiero Mexicano. Este proceso de desregulación terminó con la reprivatización de los bancos comerciales de México a principios de 1991, incluyendo a Bancomer.

En octubre de 1991, un grupo de inversionistas Mexicanos conjuntamente con los accionistas mayoritarios de VAMSA, empresa anteriormente denominada Valores Monterrey, S.A. de C. V. presentaron una oferta y se les otorgó el derecho de adquirir la mayoría de las acciones Serie "A" de

Bancomer. Con la aceptación de dicha oferta, el grupo de inversionistas negoció un convenio con los Consejeros Regionales de Bancomer, quienes habían adquirido el derecho por parte del gobierno de comprar las acciones restantes Serie "A" de Bancomer y un determinado número de acciones Serie "B", dando como resultado la aceptación de los consejeros para ejercer la opción de comprar las acciones al grupo de inversionistas. Como resultado de esto, el grupo de inversionistas obtuvo el derecho de comprar directamente al gobierno Mexicano el 56% de las acciones en circulación de Bancomer por \$8,564 millones (US\$2,910 millones).

El 28 de noviembre de 1991, se formó el Grupo Financiero Bancomer (GFB), con el fin de adquirir y mantener el control de Bancomer y otras instituciones financieras. GFB fue el sucesor corporativo de la fusión de las compañías afiliadas con VAMSA y Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. Posteriormente, el grupo de inversionistas asignó a GFB el control de Bancomer e incrementó la tenencia accionaria de Bancomer a través de dos ofertas públicas y compras de acciones en el mercado. En mayo de 1993, el gobierno mexicano cambió el 22.5% restante de su participación en las acciones Serie "L" de Bancomer con voto limitado de GFB que representaban el 21.0% de su capital. Estas transacciones junto con otras compras privadas de acciones, han dado a GFB el control en el capital de Bancomer cercano al 100%.

En marzo de 1996 Bank of Montreal adquirió el 16% del capital de GFB.

El 29 de junio del 2000, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de GFB aprobó por unanimidad la fusión de Grupo Financiero BBV Probusa (GFP) en GFB, en una transacción que involucra la aportación de USD 1,400 millones en efectivo para el fortalecimiento financiero de las operaciones bancarias del nuevo Grupo Financiero. Asimismo, se acordó modificar la

denominación social de Grupo Financiero Bancomer a Grupo Financiero BBVA Bancomer.

Grupo Financiero BBVA Bancomer se constituyó el 16 de agosto de 2000 como resultado de una serie de iniciativas que incluyen el incremento de capital de USD 1,400 millones por parte de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en el nuevo grupo y la fusión de Grupo Financiero BBV Probursa (GFBBPRO).

Como resultado de lo anterior, la participación accionaria de BBVA en GFBB es de aproximadamente el 30%. Por su parte, el Grupo de Inversionistas Mexicanos, el Banco de Montreal y el gobierno mexicano en su conjunto tienen una participación de aproximadamente el 37%.

Adicionalmente, el 10 de agosto de 2000, GFBB celebró con el IPAB el contrato de compraventa por el 100% de las acciones de Banca Promex. Con esta adquisición, Bancomer se consolida como la mayor institución financiera en México. A nivel de Latinoamérica, es el banco privado líder en captación de recursos y número de clientes.

Estructura de GFB

Al 31 de agosto de 2000, Bancomer es la principal subsidiaria de GFBB, cuyas operaciones y directrices se encuentran altamente integradas con las de otras subsidiarias del nuevo Grupo. Como resultado de su formación GFBB, además de Bancomer, mantiene el control de ocho subsidiarias: Banco Bilbao Vizcaya-México, S.A.; Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V. y Casa de Bolsa BBV-Probursa, S.A. de C.V., con banca de inversión, corretaje de acciones, promotora, administradora y asesora de sociedades de inversión; Seguros Bancomer, S.A. de C.V. y Seguros BBV-Probursa, S.A.

de C.V., encargadas de atender los mercados de bancaseguros y seguros tradicionales (vida, accidentes, salud, autos y daños); Pensiones Bancomer, S.A. de C.V., constituida para administrar las rentas vitalicias asociadas con el nuevo esquema de pensiones en México; Fianzas Probursa, S.A. de C.V., encargada de atender el mercado de fianzas en México; y Crédito Familiar, S.A. de C.V., constituida como Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL), para atender préstamos al consumo de personas con ingresos bajos.

A su vez, Bancomer es el tenedor del 51% de las acciones de Afore Bancomer, la empresa líder en el mercado de administración de fondos de pensiones en México. Al 30 de junio de 2000, Afore Bancomer tenía \$ 29,838 millones de activos en administración, equivalentes al 23% del mercado, siete puntos porcentuales por arriba de su más cercano competidor. Su base de clientes alcanzó los 2.7 millones de afiliados, representando el 16% del mercado.

Descripción de Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A. de C.V.

Grupo Financiero BBVA Bancomer es el grupo financiero líder en México y la mayor institución financiera privada en Latinoamérica en captación de recursos y número de clientes, su principal subsidiaria es Bancomer, el cual opera bajo el modelo de banca universal, ofreciendo productos y servicios a personas físicas y morales, por medio de unidades especializadas y en conexión con las otras subsidiarias de GFBB. A través de su extensa red de 2,413 sucursales y 4,172 cajeros automáticos en México al 30 de junio de 2000 (Incluye BBV-México y Banca Promex), Bancomer realiza una amplia gama de actividades bancarias comerciales y de menudeo. En el extranjero tiene sucursales en Londres y Gran Caymán, agencias en Nueva York y Los Angeles y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil. Adicionalmente, Bancomer tiene una subsidiaria bancaria en las Islas

Caymán, Mercury Bank & Trust Limited, y mantiene relaciones con más de 1,000 bancos corresponsales en todo el mundo. Con datos al 30 de junio del 2000, Bancomer (incluyendo a BBV-México y Banca Promex) tiene activos totales por \$ 405,463 millones, depósitos bancarios totales de \$ 298,968 millones y un capital contable de \$ 30,597 millones.

Por más de seis décadas, Bancomer se ha preocupado por ofrecer servicios financieros diferenciados con la más alta calidad. En base al conocimiento del cliente, Bancomer puede identificar las necesidades y deseos de sus más de siete millones de clientes de servicios bancarios y más de tres millones de clientes no bancarios, lo que permite diseñar oferta de productos y servicios acordes a la medida de sus expectativas, respaldado por la seguridad y solidez de la marca Bancomer.

El principal accionista de GFBB es el Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), el mayor Grupo Financiero español por capitalización bursátil, con más de 42 mil millones de dólares y el 2° mayor de la zona Euro. BBVA es un grupo financiero de elevada solvencia y rentabilidad. Al 30 de junio del 2000, sus activos totales ascienden a 229 mil millones de dólares y gestiona recursos de clientes por 237 mil millones de dólares a través de sus más de 7,341 oficinas y empleando a 82,876 personas.

BBVA tiene presencia en 38 países del mundo destacando su compromiso con la región latinoamericana donde está presente en 13 países formando la franquicia financiera líder de la región con una red de distribución de 2,945 oficinas y una plantilla de 49,432 personas.

Misión

- Ser la mejor opción en servicios financieros para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, con la máxima seguridad y calidad.
- Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.
- Obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

Visión

Personal: Buscaremos continuamente la motivación de todo personal, fomentando la identificación con nuestros valores, misión y visión, y que tenga el perfil requerido por la institución.

Rentabilidad y solvencia: Enfocaremos nuestros esfuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y al aumento de productividad, para obtener una rentabilidad dentro de los 10 primeros grupos financieros del mundo.

Calidad y servicio: Buscaremos que, para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea el elemento distintivo de la Institución con respecto a sus competidores.

Se puede notar en el punto anterior que la importancia de la calidad juega un papel importante dentro de la visión de la Institución.

Mercados: Seremos la Institución con el más fuerte arraigo en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados que servimos, con presencia selectiva en el extranjero, con liderazgo en la introducción de nuevos productos.

Administración de riesgos: Contaremos con el mejor nivel de riesgo de la industria, a través de una adecuada medición y segmentación por especialidad, basándonos en normas apropiadas para cada uno de los segmentos.

Sistemas e infraestructuras: Adoptaremos la tecnología de información más poderosa y avanzada, adecuada a nuestras necesidades, que nos permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios, y desarrollaremos una cultura orientada al uso de la tecnología de información como herramienta fundamental de nuestro trabajo.

Insumos y servicios: Estaremos integrados con proveedores especializados en actividades de soporte, que estén identificados con nuestros objetivos y valores, de muy alta confiabilidad para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

Relación con autoridades: Mantendremos una relación cercana y efectiva con las autoridades federales y estatales para participar activamente en el desarrollo del sistema financiero mexicano.

Imagen: Seremos reconocidos como una Institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía al cliente.

Dentro de los anteriores puntos de misión y visión de la Institución se muestra un fuerte compromiso con la calidad, por lo que nuestro análisis será aún más minucioso.

Valores. A continuación se verá cuales son los valores dentro de la Institución:

- 1 **Honestidad:** Creemos en el actuar con integridad cumpliendo con la responsabilidad asignada en el uso escrupuloso de la información, recursos materiales y financieros.
- 2 **Prudencia:** Creemos en el manejo cuidadoso de los recursos encomendados a la Institución, tomando riesgos calculados dentro de políticas establecidas, como la norma de conducta que responde a la confianza depositada en cada uno de nosotros.
- 3 **Justicia:** Creemos en buscar objetiva e imparcialmente la verdad, para otorgar a cada quien lo que le corresponda.
- 4 **Responsabilidad:** Creemos que todos debemos tener el compromiso de actuar decididamente dentro de nuestro ámbito de influencia, haciendo todo aquello que contribuya al logro de los objetivos de la Institución.
- 5 **Austeridad:** Creemos en utilizar siempre todos los recursos con la máxima efectividad y cuidado, evitando desperdicios y consumos superfluos.
- 6 **Creatividad:** Creemos en fomentar un ambiente donde la libre expresión de ideas y opiniones propicie la innovación y el desarrollo."¹

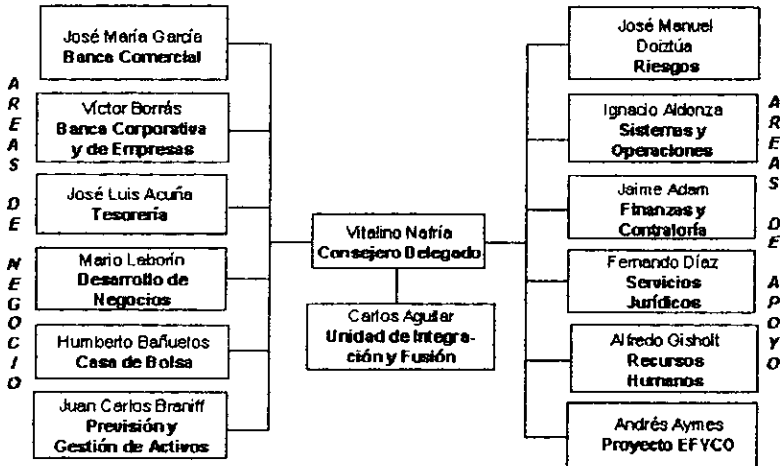
Sin duda alguna la calidad es importante para la Institución, ya que está dentro de los principios de la misma, resultará interesante la comparación entre los planes, principios y fundamentos con los resultados y estado actual de la calidad.

¹ Fuente: Manual Visión, Misión y Valores G.F.B.V.A

Organización

Consejo de Administración

Don Eugenio Garza Lagüera	Presidente Honorario
Ricardo Guajardo Touché	Presidente
José Madariaga Lomelín	Vicepresidente Primero
Juan Carlos Braniff Hierro	Vicepresidente
José Domingo de Ampuero Osma	Vicepresidente



Estrategia

Grupo Financiero BBVA Bancomer se ha propuesto como estrategias el mejoramiento de la rentabilidad del negocio bancario, la consolidación de un portafolio de negocios equilibrado, y la exploración de nuevos negocios y mercados de alto potencial.

Negocio Bancario

Las principales tareas estratégicas del negocio bancario son el hacer énfasis en los segmentos de clientes, el maximizar el valor de la base de clientes, el apegarse estrictamente a las políticas de administración de riesgo, el tomar decisiones de negocio basadas en rentabilidad, el implementar medidas para mejorar la eficiencia operativa, el mantener una adecuada estructura de fondeo y el garantizar una sólida capitalización del banco.

Portafolio Equilibrado de Negocios

Grupo Financiero BBVA Bancomer requiere consolidar un portafolio de negocios que logre equilibrar un crecimiento acelerado con rentabilidad y prudencia en el largo plazo. Para lograrlo, el reto de la estrategia financiera se concentra en la diversificación del portafolio de negocios en base a la fuerza de la marca Bancomer y a su enorme capacidad de distribución, lo cual le ha permitido a Grupo Financiero BBVA Bancomer penetrar exitosamente en negocios asociados.

Afore Bancomer. La administradora de fondos para el retiro cuenta con cerca de 2.7 millones de afiliados, de los cuales 71% son aportantes, lo que la mantiene como líder en el mercado con el 16% del mismo. La excelente calidad de cuentas de la empresa, reflejada en un salario promedio de los afiliados de 4.4 veces el salario mínimo, ha permitido que la Siefore Bancomer cuente en su administración con 29,838 millones de pesos en activos, lo cual representa el 23% de los fondos totales en administración del sistema.

Seguros Bancomer. La operación de bancaseguros de GFBB, dedicada a la venta de seguros individuales de vida, automóvil y casa habitación a través de la red de distribución de Bancomer, ha logrado constituirse como líder en el mercado de bancaseguros. Desde su inicio de operaciones en diciembre

de 1996, se han colocado cerca de 1.3 millones de pólizas de seguro, entre más de 870,000 clientes. Seguros Bancomer cuenta con 35% del mercado total de bancaseguros en México y se ha consolidado como la sexta compañía aseguradora en el país. Actualmente Seguros Bancomer emite más de 50,000 pólizas al mes. Del total de los más de 7 millones de clientes de Bancomer, únicamente 4% tiene un seguro contratado con Seguros Bancomer, lo que demuestra el potencial de venta cruzada de este negocio.

Pensiones Bancomer. La empresa de rentas vitalicias de GFBB ofrece el servicio del pago mensual de la pensión al pensionado o a sus beneficiarios, en los casos de accidente, enfermedad o muerte, a través de la red de distribución de Bancomer. Al 31 de Julio del 2000 su participación de mercado es del 24%, contando con 16,428 casos en vigor. El potencial de generación de valor de esta empresa radica en las perspectivas de crecimiento del mercado actual, así como en el potencial de negocio que representa el manejo de los fondos de pensión para el retiro que administran las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores). El hecho de estar afiliada a la Afore más grande de México, representa para Pensiones Bancomer un beneficio proporcionalmente mayor en relación a sus competidores.

Nuevos Negocios y Mercados. La dinámica tecnológica y el proceso de globalización, exigen a Grupo Financiero BBVA Bancomer y a sus subsidiarias una participación activa en el desarrollo de nuevos negocios, tales como telecomunicaciones e Internet, y la entrada a nuevos mercados, particularmente la comunidad hispana de los EUA.

Banca Hispana. Grupo Financiero BBVA Bancomer ha identificado mercados importantes, dentro y fuera de México, a los que ha de orientar sus esfuerzos en el futuro inmediato. Principalmente está el mercado hispano de los EUA, en el cual más de 21 millones de mexicanos viven y generan una

economía similar a la doméstica en tamaño, y entre los cuales se reconoce perfectamente la marca Bancomer. Actualmente, Grupo Financiero BBVA Bancomer mantiene una presencia en dicho mercado a través de oficinas de Bancomer Transfer Services, ubicadas en los estados de California, Oregon y Nueva York, dedicadas al negocio de transferencia de fondos. Además, en sociedad con el Servicio Postal Americano (US Postal Service), se cuenta con 980 puntos de venta adicionales en todo Estados Unidos. Grupo Financiero BBVA Bancomer buscará una mejor posición en este mercado para ofrecer, una opción de negocio adicional.

Telecomunicaciones. Otro segmento de alto potencial de generación de valor es el de telecomunicaciones. Bancomer es propietario del 49.8% de Onexa, la compañía tenedora del 51% de las acciones de Alestra, la segunda operadora de telefonía de larga distancia en México. El 49% restante es propiedad de AT&T, quien, además, es proveedor de tecnología y administrador de Alestra. El desempeño de Alestra fue favorable durante 1999, registrando un crecimiento en volumen operado de 64% con respecto a 1998. Esto, aunado a la ampliación de la cobertura de servicios de la red digital a 147 plazas, contribuyó a incrementar la participación del mercado de tráfico internacional de salida, representativo del mercado total, en tres puntos porcentuales para alcanzar el 15%.

Internet. Los sistemas actuales de Grupo Financiero BBVA Bancomer cuentan ya con tecnologías de Internet de clase mundial. Desde 1999 Bancomer ofrece servicios a través de Banca en línea, utilizados actualmente por más de 5,000 empresas y 20,000 clientes personas físicas diariamente. Adicionalmente, Bancomer ofrece el servicio de compra-venta de valores por internet bajo el concepto de "bursátil", que incluye los servicios de operación bursátil, sistema de compra-venta de acciones y sociedades de inversión; analista bursátil, herramienta de análisis en tiempo real con información

sobre el mercado de valores; y reto bursátil, simulador de operaciones y de creación de portafolios virtuales en condiciones reales del mercado.

Grupo Financiero BBVA Bancomer continuará desarrollando el canal de Internet como medio importante para ampliar el valor de su marca: generando procesos internos más eficientes que reduzcan costos y gastos internos; como parte de la estrategia de distribución, reduciendo costos transaccionales y atrayendo clientes con enfoque más tecnológico, al mismo tiempo facilitando los esfuerzos de venta cruzada; y como integrador de redes de relaciones económicas en la forma de comercio electrónico.

Específicamente en el tema de comercio electrónico, y en base al potencial de generación de valor y a las relaciones de confianza que Grupo Financiero BBVA Bancomer ha logrado construir con sus más de 10 millones de clientes, se constituirán comunidades de relaciones entre individuos, empresas, organizaciones gubernamentales y educativas que fomenten el intercambio a través del Internet y en las que el Grupo Financiero BBVA Bancomer participe como facilitador, garantizador y promotor. Estas relaciones se construirán en los ámbitos de negocio a negocio y negocio a consumidor.

Nuevas Alianzas Estratégicas. Ante la evolución de las regulaciones en el Sistema Financiero Mexicano y la creciente demanda de servicios financieros en el mercado, Grupo Financiero BBVA Bancomer se ha enfocado en consolidar su liderazgo en sus diferentes áreas de negocio, para lo cual ha desarrollado diversas alianzas estratégicas con empresas líderes en sus respectivos mercados tales como e-banking, e-commerce, telecomunicaciones y transferencias electrónicas de dinero, ofreciendo productos y servicios financieros competitivos.

Dinero Seguro. A mediados de 1996, Bancomer y el Servicio Postal de los Estados Unidos (United State Postal Service ó USPS), formaron una alianza

para lanzar Dinero Seguro, el servicio de transferencias electrónicas de dinero de Estados Unidos a México. A través de Bancomer Transfer Service (BTS), subsidiaria de Bancomer, la población de origen mexicano residente en los Estados Unidos, tiene la posibilidad de transferir dinero de manera rápida, sencilla, eficiente y segura desde las oficinas de Bancomer en 980 puntos de venta adicionales del USPS ubicadas en ciudades estadounidenses con alta concentración de población México-americana. Los destinatarios en México pueden cobrar los fondos en las más de 1,300 sucursales con que cuenta Grupo Financiero BBVA Bancomer a lo largo de todo el país.

Alianza con Telefónica. El 17 de julio del 2000, Grupo Financiero BBVA Bancomer y Telefónica anunciaron el lanzamiento de una plataforma de comercio electrónico entre empresas, dentro de los proyectos de ambas compañías de potenciar su actividad en el e-commerce. Esta nueva sociedad operará en el mercado mexicano y supone el establecimiento de una plataforma en Internet para el comercio electrónico de bienes y servicios indirectos entre empresas, cuya finalidad es la de lograr ahorros significativos en las operaciones, además de proveer una amplia gama de servicios de valor agregado.

Alianza con Heller Financial. El 29 de enero de 1999, GFB firmó una alianza con Heller Financial México; empresa mundialmente reconocida en el negocio del financiamiento basado en activos. Con esta alianza y a través de Bancomer, se ofrecerá a los clientes acceso al Factoraje, medio ideal para lograr el financiamiento del capital de trabajo a partir de sus cuentas por cobrar. La unión entre ambos ofrece una gran sinergia en beneficio del crecimiento de su empresa al otorgarle acceso a otras fuentes de financiamiento.

4.2 Modelo de Calidad de la Institución Bancaria (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)

BANCOMER Q...

Bancomer Q... es el programa de calidad de la Banca de servicios, que reconoce el desempeño de las sucursales por el logro de la calidad en el servicio y el cero defectos en la operación.

"...Por la excelencia, mayo de 1997.

Porque en esta fase toda la red de sucursales llegará a un nivel básico de estándares de calidad, donde la opinión del cliente será aun más importante y, además, se reconocerá el esfuerzo del personal por ofrecer el mejor servicio.

Requisitos obligatorios:

- 1 Con esta fase las sucursales deberán alcanzar un nivel básico de operación y servicio. A partir del lanzamiento, tendrán tres meses para cumplir con los requisitos obligatorios siguientes:
 - Precisión y seguridad operativa: ventanilla, plataforma y clientes preferentes, en su caso.
 - Capacitación: Calificación mínima de 8.5 individual.
 - Certificado de calidad en el servicio: Calificación mínima de 7.5

- 2 El Gerente de Operación Bancaria, el Subdirector de Mercado e Instalación y calidad serán responsables de que las sucursales alcancen su nivel básico de operación y servicio.
- 3 Instalación y calidad deberá visitar las sucursales por lo menos una vez cada tres meses.

Sucursales "NOK"

- 1 Si la sucursal no logra cumplir con algún requisito obligatorio en un período máximo de tres meses se definirá como sucursal "NOK".
- 2 El estatus "NOK" se eliminará hasta que cumpla con todos los requisitos obligatorios.
- 3 Instalación y calidad deberá identificar a las sucursales que no tienen el nivel básico de operación y servicio y diagnosticar los factores internos y/o externos que impidan que la sucursal cumpla con los requisitos obligatorios.
- 4 Para ello se deberá realizar:
 - La revisión de la operación en la sucursal.
 - La revisión de los antecedentes de capacitación.
 - Evaluación general del clima laboral.
 - Evaluación del apoyo de las áreas Staff.
 - Evaluación de conocimientos y práctica de conocimientos y de educación en calidad.
- 5 Con este diagnostico deberán definirse acciones y compromisos a tomar durante los próximos tres meses.

* Estatus de Sucursal No Satisfactorio

- 6 Instalación y calidad Regional deberá notificar a control de calidad:
 - Las sucursales que adquieran estatus NOK.
 - Las sucursales que eliminen el estatus.
 - Las sucursales que continúen con el estatus al concluir el período de cumplimiento de acciones y compromisos.
- 7 Control de calidad podrá realizar visitas de aseguramiento tanto a sucursales con nivel básico de operación y servicio como a las sucursales NOK que después de seis meses mantengan este estatus.

Auditoria /Control de calidad

- 1 En esta fase, auditoria contable y control de calidad unificarán sus revisiones, utilizando los mismos formatos, lineamientos y medios de actualización.
- 2 El campo será el mismo, independientemente de las actividades naturales y específicas de cada área.
- 3 Las sucursales tendrán una calificación puntual en las áreas comunes revisadas, la cual se entregará en las juntas mensuales de retroalimentación entre ambas áreas.
- 4 La calificación proporcionada por auditoria contable tendrá validez para control de calidad y con base en ella:
 - La sucursal podrá perder su visita de certificación.
 - Podrá ser programada únicamente para revisión de los requisitos faltantes.
 - Podrá perder la Bandera Q.

Incentivo a la calidad en el servicio.

- 1 Se integrará el incentivo a la calidad en el servicio como un reconocimiento al esfuerzo realizado por el personal de las sucursales por brindar un mejor servicio con calidad de atención y actitud positiva (\$350.00 pagados por nómina).
- 2 Toda la red de sucursales podrá ser acreedora al incentivo si obtiene el certificado a la calidad en el servicio con una calificación mínima de 8.5 y la mantiene todos los meses posteriores.
- 3 Los clientes de cada sucursal serán quienes proporcionen esta calificación a través de.
 - Aplicación de encuestas personales en la sucursal.
 - Autoaplicación de encuestas en el sistema interactivo.
 - Aplicación mensual telefónica de encuestas a sucursales que obtengan el certificado de calidad.
- 4 Los C.C.S.* se levantarán simultáneamente a nivel nacional cada seis meses (período de vigencia del mismo) y aquellas sucursales que no lo aprueben invariablemente deberán esperar a los períodos de aplicación.
- 5 A partir de la obtención del C.C.S. una empresa de investigación de opinión realizará mensualmente 75 encuestas telefónicas y después de dos meses consecutivos, en los que se verificará que se mantiene la calificación mínima (8.5), la sucursal podrá recibir el incentivo.
- 6 Tanto la base de datos de clientes para la realización de encuestas como la del personal merecedor del incentivo, serán proporcionadas por Instalación y calidad Regional.

* Certificado de calidad en el servicio.

- 7 Si en un mes la sucursal no alcanza la calificación mínima, no recibirá incentivo pero mantiene el C.C.S.
- 8 El incentivo y el certificado se perderán si en el período de vigencia del C.C.S. no se alcanza la calificación mínima en dos ocasiones y únicamente podrá recuperarlo hasta el siguiente periodo de aplicación.
- 9 Las sucursales Q deberán apegarse a los lineamientos de obtención y pérdida del incentivo, pero si perdiera el C.C.S., perderá también la **Bandera Q**.

Premio excelencia

- 1 Será el reconocimiento anual que se dará al mejor Centro Regional como resultado de su constancia y trabajo en equipo para alcanzar altos estándares de calidad, operación y rentabilidad.
- 2 Se entregará:
 - Excelencia grande al Director Regional.
 - Excelencia chico al Subdirector de mercado.
 - Excelencia chico a las sucursales Q.
- 3 En caso de perder al año el premio se le recogerá el Excelencia grande y se dejará un chico.
- 4 El Centro Regional que lo gane 3 ocasiones, lo conservará definitivamente.
- 5 Para la evaluación de los Centros Regionales se integrará el Comité de evaluación formado por los cuatro Directores staff y el Director de Instalación y calidad / seguridad.
- 6 Los criterios de Evaluación se determinarán con base en lo siguiente:

- La captación del Centro Regional (definido de acuerdo a la participación en el mercado y la mezcla).
- El índice de cartera.
- Los gastos directos.
- Número de sucursales Q.
- Número de sucursales NOK.
- En su caso, el Director Regional y los Subdirectores de mercado recibirán un mes de sueldo.

Bancomer Q... por la excelencia

1 Los requisitos de inscripción al programa son los siguientes:

- Procesos operativos.
- Capacitación.
- Certificado de calidad en el servicio.
- Tiempos de espera.
- Fraudes.
- Deudores y faltantes.
- Captación.
- Actitud.

Procesos operativos:

1 Todos los procesos deberán estar al 100%, es decir, en verde y apegados a seguridad operativa en lo siguiente:

- Ventanilla.
- Plataforma.
- Clientes preferentes, en su caso.

Capacitación

- 1 Todo el personal de la sucursal deberá obtener calificación mínima individual de 8.5
- 2 Se sigue exceptuando al personal que tenga antigüedad en el puesto menor a tres meses.
- 3 Será responsabilidad del Gerente de Operación Bancaria decidir quien no deberá tomar la evaluación.

Certificado de calidad en el servicio.

Las sucursales que estén listas para inscribirse al programa de Bancomer Q... por la excelencia, deberán haber obtenido la calificación mínima de 8.5 en la aplicación nacional de éste.

Tiempos de espera

- 1 Las sucursales deberán cumplir con los tiempos meta de espera durante los últimos tres meses en:
 - Unifila.
 - Plataforma.
- 2 Unifila: El tiempo máximo deberá ser 15 minutos
- 3 Plataforma: Se deberá haber mantenido el porcentaje máximo de clientes que esperan más de 10 minutos de acuerdo a la meta establecida para cada Centro Regional.

Fraudes

- 1 La sucursal no deberá haber tenido en los últimos seis meses un fraude por causas imputables a una mala administración u operación fuera de políticas del personal.
- 2 Será indispensable que instalación y calidad avale que no se ha presentado ningún fraude tipificado como *imputable a la sucursal*.
- 3 Si por cualquier fuente, llegará a detectarse alguno de estos fraudes, la sucursal perderá el derecho de ser certificada y en su caso, perdería también la Bandera Q.

Fraudes -- cheques

- 1 Se considerará imputable a la sucursal cuando se negocien:
 - Cheques falsificados sin revisión detallada o ausencia de revisión de las medidas de seguridad. (Se exceptúan los cheques con falsificación integral no perceptible).
 - Cheques sin revisión de aspectos legales.
 - Cheques con desapego a esquema de facultades.
 - Cheques sin verificación de registro de firmas y facultades mancomunadas.
 - Cheques no Progresas sin carta responsiva.
 - Cheques sin evidencia de confirmación por monto con el librador.
 - Depósitos en firme con cobro inmediato sin línea establecida.

Fraudes-cargos traspaso

- 1 Se considerará imputable cuando este tipo de operaciones no cuenten con una carta-autorización del cliente para cada una de ellas.

Fraudes talonarios

- 1 Se considerará imputable a la sucursal cuando se presenta un fraude ocasionado por cualquier desapego a las políticas de entrega de chequeras.

Fraudes-cuentas eje

- 1 Se considerará imputable a la sucursal cuando se presente un fraude ocasionado por cualquier desapego a las políticas de apertura de cuentas:
 - Faltante de algún requisito.
 - No haber bloqueado la cuenta al tercer día cuando ha faltado algún requisito.

Fraudes-cheques devueltos

- 1 Se considerará imputable a la sucursal cuando se detecte evidencia de mala administración de los documentos, existiendo:
 - Inadecuado registro, control y gestiones de entrega.
 - Permanencia en la sucursal mayor a treinta días naturales.
 - Evidencia de que no se custodian en bóveda.

- Fraudes-bóveda.
- 2 Se considerará imputable a la sucursal cuando al detectarse un fraude, no exista evidencia de la realización de arqueos sorpresivos por parte del Gerente de Operación Bancaria y/o Subdirector de mercado.

Deudores y faltantes

Las sucursales deberán cumplir con una adecuada administración en estas cuentas considerando:

a) Deudores:

- No incremento en el saldo mayor a 90 días.
- Tendencia de baja en los últimos 6 meses.
- No incremento en los últimos seis meses.

Las sucursales perderán su derecho de inscripción cuando en la cuenta se detecte una inadecuada administración por:

- Autorización de partidas por personas no facultadas para afectar las cuentas contables.
- Generación y eliminación irregular de partidas.
- Falta de integración o ausencia de documentación que impidan su aclaración.
- Quebrantos por oportunidad o ausencia de gestiones de eliminación.

b) Faltantes:

Las sucursales perderán su derecho de inscripción cuando en la cuenta se detecte una inadecuada administración por:

- Permanencia de partidas por un período mayor a 30 días.
- Incidencia en el personal sin acciones correctivas.
- Ausencia de antecedentes de actas administrativas por los faltantes.
 - Instalación y calidad validará en la solicitud de inscripción que durante los últimos 6 meses la sucursal ha cumplido con estos requisitos.
 - Control de calidad verificará durante su visita la correcta administración de ambas cuentas y en su caso, aceptará como válido el reporte de auditoría Contable.
 - Al detectarse alguna anomalía, la sucursal perderá el derecho de ser certificada o podrá perder la Bandera Q.

Captación

- 1 La captación mensual de la sucursal deberá estar dentro de la meta establecida con la Dirección Regional en cuanto a monto y mezcla.

Actitud

- 1 Instalación y calidad deberá avalar que la sucursal posee una actitud positiva y amable para cumplir con los estándares y mantiene el entusiasmo por servir a nuestros clientes.
- 2 Asimismo, Control de calidad observará durante sus visitas la actitud de servicio del personal.

Bancomer Q... por la excelencia

- 1 Todos los requisitos serán manifestados en la solicitud de inscripción de la sucursal e invariablemente deberá contener las firmas siguientes:
 - Gerente de Operación Bancaria.
 - Subdirector de Mercado.
 - Director Regional.
 - Gerente/Subdirector de Instalación y calidad.
- 2 Encontrar algún incumplimiento en los requisitos, evitará que la sucursal pueda certificarse por un período de seis meses.*²

² Fuente : Programa Bancomer Q... (B.B.V.A)

4.3 Diagnóstico

(Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)

La Institución Bancaria, muestra deficiencia en el servicio de atención a la clientela, lo cual repercute en quejas e insatisfacción, provocando deserciones en los clientes y mala imagen para el Grupo Financiero.

Una vez analizado el modelo de calidad Bancomer Q... se denota que existen demasiadas áreas de oportunidad que afectan directamente la calidad del servicio en la Institución.

El propósito que tiene el modelo de calidad es excelente, aunque podemos decir que faltan bastantes rubros que complementen al mismo.

Se puede notar la rigidez en la aplicación del programa de calidad Bancomer Q... de manera que se da demasiada prioridad a la operatividad dentro de las sucursales, descuidando aspectos primordiales como lo es:

1 La actitud cliente-empleado.

- Aumento de tiempos de espera en unifila.
- Desconocimiento de que el cliente es lo más importante para la Institución.
- Desconcientización con respecto a la deserción de clientes.
- Igualdad entre clientes sin importar segmento al que pertenezcan.

2 Desconocimiento del programa Bancomer Q...

- Carencia de información a cerca del programa Bancomer Q....
- Creación de manuales con relación a cada puesto.

- 3 Desapego al programa Bancomer Q...
- 4 Apatía del personal.
- 5 Evaluaciones periódicas resueltas de manera no confiable.
- 6 Auditorias de calidad erróneas.
- 7 Temor hacia las auditorias de calidad.
- 8 Inconstancia dentro de la labor diaria para con el programa de calidad.
- 9 Alto índice de rotación del personal de sucursal.
- 10 Alteración de encuestas de calidad.

El programa de calidad Bancomer Q... centra su importancia en la operación, llevando de la mano a la capacitación, a cerca de la cual tenemos demasiadas observaciones, es cierto que el conocimiento del puesto lleva a la comprensión y mecanización del mismo, pero, ¿Qué pasa cuando la capacitación es deficiente?.

La consecuencia será un empleado que no maneje el puesto y que en términos de calidad, este fuera de los parámetros satisfactorios.

Aunado a esta serie de ineficiencias existen en las evaluaciones que se manejan periódicamente (trimestral), dentro de la red de sucursales, aunque parezca absurdo, los empleados copian durante las mismas o peor aun, empleados de mayor rango dentro de la sucursal dan respuesta a los exámenes de los empleados de menor rango.

A consecuencia de lo anterior, los resultados de las evaluaciones son tan inconfiables como el mismo trabajo que realizan los empleados, dentro de la sucursal.

Siendo lo peor, al empleado nunca se le habla de calidad, tarea que debería ser de todos y para todos y mucho menos de los beneficios que esta traería consigo.

Hablando de la autoridad máxima de una sucursal, específicamente del Gerente, éste no asume el compromiso con el programa Bancomer Q..., más que para aprobar las auditorias de calidad, para lo cual uno o dos días antes de la auditoria, pone en orden todos los aspectos a ser evaluados, por lo que durante el período auditoria-auditoria se desconoce la calidad en sucursal.

Derivado de lo anterior, se crea inconsistencia que rompe el casi nulo compromiso primordial de la calidad. Aunado a lo anterior, el constante cambio sin aviso previo al Gerente de sucursal en los puntos a evaluar por el área de calidad crea desconcierto.

Se debe crear mayor concientización dentro del personal de la sucursal, debido a que en el programa Bancomer Q... se responsabiliza a los Gerentes de Operación Bancaria y a los supervisores de mercado, esto en parte bueno, pero se debe de tomar en cuenta que la responsabilidad de la calidad esta en todo el personal y no solo dentro de los anteriores mencionados.

Al hablar de los status creados dentro del programa de calidad Bancomer Q..., es favorable la categorización de las sucursales, pero de alguna manera existen puntos que se deben de tomar en cuenta para ambos status de calidad, con esto se quiere decir que el tratamiento de la calidad no debe bajar su nivel, y se debe de incrementar a medida que el tiempo transcurra para lo que los puntos que se manejan sean universales y no dejar rezagadas a sucursales que se encuentren dentro del llamado status NOK* ya que el período de revisión de tres meses es demasiado largo y si una

* Estatus de Sucursal No Satisfactorio

sucursal es NOK por tres períodos de revisión se habla de casi un año de trabajo sin calidad que afecta tanto al personal, pero más al cliente y a las mismas utilidades del Banco.

Se analizan algunas de las acciones que se realizan cuando una sucursal cae en status NOK:

Es casi imposible que el departamento de calidad realice una evaluación de conocimientos en calidad, si nunca se ha educado al personal acerca de la calidad, más bien se considera que esta evaluación representa una pérdida de tiempo, y más aún cuando las mismas áreas de calidad proponen para las sucursales NOK la revisión de los antecedentes de capacitación si bien estas saben de todas las deficiencias que existen en la aplicación de las evaluaciones, se propone que la evaluación del clima laboral que tiene el área de calidad para las sucursales que se encuentran dentro del status NOK debería de realizarse antes de que estas se encuentren dentro de este status, por lo que también el análisis al apoyo de las áreas centrales se deberá de hacer antes, y no se debe de hacer directamente en la sucursal, si no mejor realizar un análisis directo en las áreas centrales.

Ahora se verá y de manera realista, si de antemano se sabe las irregularidades que existen tanto para sucursales en estatus verde como para sucursales en status NOK, se puede decir que es verdaderamente preocupante una sucursal NOK y se puede notar que las acciones que plantea el departamento de calidad para este tipo de sucursales realmente es ineficiente debido a que parten de un análisis que sabemos que arrojará "resultados" insatisfactorios, y que partiendo de estos "resultados" se tomarán acciones y compromisos, dándoles un período de tres meses para alcanzar un status verde que se considera un período muy largo y que sería mejor un tratamiento riguroso para la sucursal y sus elementos que la componen.

Además, dice el manual de calidad: *Los clientes de cada sucursal serán quienes proporcionen esta calificación a través de...*, esto hace mención a que de manera periódica se realizan encuestas a la clientela de los bancos, que por razones desconocidas son alteradas o en muchas ocasiones ni siquiera son aplicadas a la clientela, si no que son resueltas por el propio personal bancario, de esta manera obteniendo resultados que son totalmente inconfiables, provocando costos innecesarios.

El departamento de calidad utiliza encuestas telefónicas a los clientes de sucursales con certificado de calidad, siendo estas no viables para la evaluación de sucursales, ya que por experiencia se sabe que presentan más desventajas que otros medios.

4.4 Propuesta de un modelo de Calidad (Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)

Bajo el constante cambio que enfrenta la Institución Bancaria, exige ofrecer el mejor servicio en materia de calidad, el lujo de omitir una mínima molestia en un cliente, es suficiente para que de manera sencilla y espontánea, sea captado por la agresiva competencia nacional o internacional.

Por lo anterior, para que la Institución Bancaria ofrezca un servicio de la más alta calidad en el servicio, es necesario que satisfaga y supere las expectativas de los clientes, para lo cual, es necesario contar con las herramientas que permitan tal finalidad, ya que al superar sus expectativas, estos permanecerán cautivos del buen servicio, lo que recomendará y fortalecerá la presencia e imagen nacional e internacional del Grupo Financiero BBVA - Bancomer.

Tomando en cuenta que aunque actualmente existe un modelo para el mejoramiento de la calidad dentro de la Institución, este es realmente insatisfactorio, y resultado del análisis y crítica que se realizó en el capítulo anterior, se denota que la Institución requiere de un cambio en materia de calidad, para lo cual se tomarán en cuenta los aspectos siguientes:

Personal de sucursal:

- a) Este deberá conocer y llevar a la práctica la definición, objetivo y políticas de calidad, por lo que es necesario que todo el personal reciba información continua y clara acerca del nuevo programa de calidad, cabe destacar que se tomarán medidas y se crearán estrategias con el fin de

lograr la aplicación, esto será posible únicamente involucrando a todo el personal.

- b) La información a cerca del programa Bancomer Q...; la información acerca del nuevo programa de calidad, será clara, precisa y concisa, de tal manera que el personal no tenga dudas, para lo que se crearán espacios totalmente exclusivos para la aclaración de dudas o para informar al personal acerca de cambios que se hayan dado y que tengan relación con el nuevo programa de calidad, reforzando esto con la creación de manuales específicos para cada puesto.
- c) Todo el personal deberá estar consciente de todas las ventajas y la problemática que trae consigo un trabajo realizado fuera de los parámetros de calidad, para lo que será necesaria la impartición de talleres para la explicación de los puntos anteriores. Los beneficios para los clientes, empleados y para la misma Institución.
- d) Sin la participación entusiasta de todo el personal cualquier programa de calidad nunca tendrá éxito, por lo que se trabajará en este punto tanto que el personal gustará y sentirá satisfacción con la realización de su trabajo, por que a través del conocimiento se percatará de lo fundamental que es su participación para el logro de los objetivos de la Institución.
- e) Las sugerencias que realice el personal deberán ser tomadas en cuenta, de manera que el personal tenga voz y voto dentro de la Institución en términos de calidad.
- f) El cambio organizacional deberá denotar compromiso con la calidad, y ver a ésta como un aliado para la creación de ventajas competitivas, y no como un área que se encarga de reprimir cada uno de los errores que el personal comete.
- g) A partir de la aplicación del nuevo modelo de calidad, el personal deberá estar realmente consiente de que el cliente es lo primordial para la

Institución y que dependiendo del servicio que se les ofrezca será la diferencia entre una Institución bancaria y otra.

- h) Para lo cual el momento de contacto empleado-cliente debe ser cálido, cordial, formal e incondicional en todo momento.

Una vez que se haya comprendido el significado del cliente para la Institución, se explicará que hoy en día no se trata sólo de satisfacer las necesidades de los clientes, sino que se deben de superar todas y cada una de las expectativas que estos tengan, para lo que se reforzará la concientización de todo el personal.

Derivado de lo anterior, el personal comprenderá tres aspectos en cuanto a los clientes:

- 1 **Captación de nuevos clientes.** Entenderá lo fundamental que es para la Institución la incorporación de nuevos clientes y los beneficios que esta traerá.
- 2 **Retención de actuales clientes.** Sabrá de la importancia de satisfacer y superar las expectativas de los clientes actuales.
- 3 **Deserción.** Entenderá las consecuencias de la no-satisfacción de los clientes actuales y de los riesgos que esto acarrea para la Institución.
 - Por lo que el personal deberá entender que la segmentación de clientes es inconveniente para la Institución, debido a que nunca se sabrá del potencial que un cliente pueda tener, para lo cual, el trato para con los clientes deberá de ser el mismo, es decir, **excelente**.
 - Se deberá establecer el compromiso de la Dirección para con la calidad, de manera tal que la Dirección siempre este interesada en el

constante mejoramiento, y apoyará toda aquella acción que favorezca a los logros que en cuanto a calidad se refieren.

- La calidad deberá asimilarse, como una forma de vida para cada uno de los componentes de la Institución.

Auditoría/Control de Calidad

- a) El personal deberá obedecer la normatividad establecida.
- b) La calidad es una forma de vida, que por ningún motivo debe ser vista como negativa o represiva, por lo que las auditorias de calidad deberán ser vistas como una evaluación de calidad.
- c) Las evaluaciones periódicas deberán ser confiables. por lo que el personal que será seleccionado para formar parte de los equipos de auditoria estará comprometido con la calidad, y por ningún motivo deberá separarse de los lineamientos establecidos.
- d) Las encuestas que se apliquen deberán ser claras y precisas, al igual que en el punto anterior, estas deberán de ser aplicadas por personal comprometido con la calidad.
- e) Los tiempos de espera en unifila y plataforma deben ser flexibles, en su caso.
- f) La creación de manuales debe ser con relación al puesto de cada empleado de sucursal, para lo que se encontrarán similitudes entre puestos para que de esta manera los manuales sean de lo más similares posible.
- g) Los parámetros de calidad deberán ser alcanzados.

- h) Los períodos de revisión dentro de las sucursales serán de máximo un día laboral en un principio para que posteriormente estos vayan reduciendo su tiempo hasta lograr la auto-erradicación.
- i) Ahora en cuanto a las evaluaciones que se llevan acabo dentro de las sucursales durante los períodos de revisión y previos a estas:
- Se presenciara en todo momento la aplicación de la evaluación.
 - Se notificará toda desviación durante la evaluación.
 - Las auditorias de calidad serán confidenciales, de manera que el personal será notificado del resultado de estas en el tiempo mínimo posible, esto, máximo tres días después a la aplicación de estas.
 - La empresa de investigación de opinión que realiza las encuestas telefónicas deberá presentar una seriedad completa y no deberá permitir ningún tipo de manipulación de la información.
 - Se darán incentivos al personal de sucursal que lo amerite, con diferentes planes de incentivos, esto según sea el mérito.
 - La rotación del personal de sucursal se deberá de reducir al mínimo, pero en el caso de existir estos cambios no tendrán ninguna consecuencia en términos de calidad, ya que ahora se contará con un programa de calidad universal y sencillo que facilita las tareas, en toda la red de sucursales.
 - La capacitación será fundamental para el logro de los objetivos , para lo cual, esta debe ser clara, precisa y aplicada en su debido momento, además de que se contará con un programa de apoyo continuo para empleados que presenten deficiencias en sus labores cotidianas.

Con relación a la autoridad máxima de sucursal, que es el gerente, éste debe asumir el compromiso con el programa Bancomer Q...de calidad el cual con estricto apego a la normatividad, no será avisado previo a la evaluación de la sucursal por parte del área de auditoría.

Asimismo, el área de auditoría debe notificar todo nuevo estándar de evaluación, con el fin de que el personal de sucursal se encuentre enterado y preparado cuando se presente una auditoría de calidad así como cambios dentro de la normatividad y estructura del programa de calidad.

Lo anterior, para reforzar el compromiso con la calidad y detectar desviaciones para su corrección, en su caso.

Con relación a la operativa, alcance de metas y resultados de captación y colocación de sucursal, se verán beneficiados, puesto que un cliente satisfecho recomendará a la Institución entre personas que se encuentren insatisfechas en otros Bancos, por lo que, se lograría la permanencia de los actuales clientes así como la captación de nuevos.

El estatus de SNS*, debe homologarse en relación con el de sucursales satisfactorias para evitar un rezago entre ambos estatus, por lo que el periodo de auditorías para SNS debe ser intensivo, a manera de lograr el estatus verde en el menor tiempo, beneficiando así la relación Banco-cliente.

Retomando la teoría contenida en el capítulo número dos, se propone el siguiente modelo, con el cual se dará repuesta a las deficiencias antes mencionadas:

* Sucursal No Satisfactorio

Modelo Quality 2001

El modelo que se propone se basa en la filosofía de William Edwards Deming y Philip Crosby, además de aportaciones adquiridas durante la elaboración del presente trabajo.

- 1 La filosofía de calidad debe ser adoptada en su primer fase por la Dirección General del Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer, y en su segunda fase por el resto del personal.

Desde el personal de nivel superior hasta el personal de nivel inferior, pasando por los diversos niveles, deben concientizarse a cerca del concepto, política, importancia y objetivo de calidad.

Concepto de calidad: ***Son los atributos y características particulares resultado de un proceso, que hacen que un producto o servicio satisfaga plenamente las necesidades de un cliente.***

Dicho concepto, debe ser comprendido por el personal, para que por ende, entienda y practique la empatía, brindando por consecuencia un servicio que cubra las expectativas que espera y requiere un cliente.

Política: ***Dentro del Grupo Financiero, tenemos el compromiso incondicional de trabajar con calidad en todo momento y circunstancia, con la finalidad de satisfacer y superar las necesidades de nuestros clientes.***

Es necesario que exista un equipo que lideré las actividades relacionadas con la calidad, a fin de comprometer al personal para

ofrecer un servicio de calidad, dicho grupo debe contar con las siguientes características:

- Liderazgo.
- Lealtad.
- Compromiso.
- Voluntad.
- Vocación.

El personal que forme parte de este equipo, debe ser selectivo, de manera que atienda, comprenda y considere, en su caso, opciones para el mejoramiento de la calidad.

Importancia y objetivo: ***Tenemos la mira de ser el Grupo Financiero número uno a nivel nacional e internacional, basándonos en nuestros trabajos en materia de calidad, eliminando todas las circunstancias que de manera directa e indirecta afecten a lo más importante, que son: Nuestros Clientes.***

Por lo anterior, debe quedar claro para todo el personal, sin importar su nivel jerárquico, que su voluntad y compromiso lograrán la satisfacción de nuestros clientes.

2 La mejora de productos y servicios debe ser constante.

Es importante considerar la planeación de productos y servicios, a manera de prevenir aspectos que en el futuro sean obsoletos y en consecuencia, descuidar el aspecto fundamental de la Institución, que es el cliente.

Cabe mencionar, que la calidad debe ser observada en todo momento, a manera de detectar aspectos nuevos que los clientes demandan e

inclusive exigen, recordemos que la calidad nunca es lo suficientemente buena, ya que cambia constantemente.

Para mantener la satisfacción de nuestros clientes y superar sus expectativas, es necesario:

- **Innovar.**- Los productos y servicios existentes y nuevos, deben ser minuciosamente analizados, antes de ser lanzados al mercado o en casos de mejoras de los existentes.
- **Investigación e instrucción.**- La investigación es primordial, así como contar con el personal debidamente instruido.

Los constantes cambios definidos por los clientes (mercado), obligan a ofrecer productos y servicios de calidad, por lo se debe tomar en cuenta tal situación, sin escatimar recursos.

Es necesario saber cual es el costo de la calidad, la Dirección siempre esta en busca de obtener mayores utilidades, desafortunadamente, quieren ver esas utilidades reflejadas en el menor tiempo posible, ahora es tiempo, de que la calidad sea vista como una utilidad que si bien de alguna manera se vera reflejada en las utilidades de la Institución también traerá consigo beneficios, tales como:

- Imagen de la buena calidad de la Institución.
- Disminución de costos que aumentarán de un veinte a un cuarenta por ciento sus ventas.
- Retención de actuales clientes y captación de nuevos.
- Como resultado de lo anterior, se creará una ventaja competitiva.

3 Crear conciencia sobre la calidad.

Los medios de comunicación interna deben tener su sección exclusivamente para calidad, en cada medio se deben explicar los

beneficios y perjuicios de la calidad, este medio debe ser el oficial en calidad, apoyándose en pancartas y posters que deben ser incluidos dentro de las sucursales, debiendo ser utilizados los recibos de nómina del personal, empaques y displays en las pantallas de las computadoras, con el fin de reforzar la conciencia para con la calidad, tomando en cuenta que dentro de los medios de información de calidad, deberán existir los rubros siguientes:

- Críticas.
- Sugerencias.
- Aportaciones.
- Concursos.
- Premiaciones de carácter regional-nacional.

Todo esto con el fin de crear conciencia y participación sobre calidad entre el personal de la Institución.

Cabe mencionar que en cada junta, reunión o convención, la calidad debe ser el tema más importante a tratar.

4 Desterrar el temor y derribar las barreras que hay entre las áreas staff.

Sin importar nivel jerárquico, todos los miembros de la Institución deben participar en el tema de calidad, no debe existir temor alguno a ser perjudicado por su superior o peor aún, perder su empleo.

Para tal fin, es necesario que el nivel gerencial escuche a sus subordinados, practicar la reciprocidad entre los niveles superior-inferior, a manera de que personal que cuente con determinadas aptitudes, se incorpore profundizando en el tema, aporte y porque no, forme parte del equipo del personal con liderazgo que contribuya a que la calidad se vea mejorada con cada oportunidad.

Adicionalmente, se logrará aprovechar al personal con la aptitud necesaria para comprometerse con la calidad.

Toda inconformidad, debe ser expuesta, mantener el trabajo a nivel macro y nivel micro y crear metas compatibles beneficiarán a todo el personal superior-inferior, es tarea primordial de los Gerentes de sucursal.

5 Medición.

Los parámetros en cuestión de calidad deben ser claros y precisos para todo el personal de la Institución, para lo se dividirá la medición en tres elementos para cada tarea que sea realizada dentro de la Institución:

- Insumo.
- Proceso.
- Producto.

Cada tarea que sea realizada debe tener en términos de calidad parámetros para cada uno de los rubros antes mencionados, de esta manera, se puede disminuir el margen de error cuando los estándares o parámetros son globales.

Solucionar problemas no equivale a mejorar continuamente, así que por lo tanto, lo anterior debe ser contemplado, a manera de emparejar diferencias.

6 Acción correctiva.

Los sistemas de corrección deben ser verídicos, para lo cual se deberán basar en información verídica, realizando un análisis de los problemas con sus posibles causas.

Una vez establecidos los parámetros y con la correcta aplicación de la acción correctiva, lo que se logrará es identificar y erradicar los problemas para siempre. Al realizar la detección de los problemas se podrá solucionarlos, pero las soluciones que se darán perdurarán, para lo cual se encontrará la causa real del problema, dejando por un lado las causas superficiales.

7 Capacitación.

En esta fase se creará un plan de capacitación que se impartirá de la siguiente forma:

- **Capacitación para Ejecutivos:** El objetivo de la capacitación para Ejecutivos será ayudarlos a comprender la posición que desempeñan. Causantes de problemas y luego como propiciadores del proceso para el mejoramiento de la calidad. Los Ejecutivos deben comprender lo que se va a enseñar a los demás; necesitan entender como han de reaccionar ante situaciones de incumplimiento, y tienen que entender lo que pueden hacer para alentar el proceso de mejoramiento que se esta llevando acabo. Ya que ellos son los gerentes generales de la Institución Bancaria, todo lo que hagan se considerará de importancia y se estará observando de cerca. De ahí que deban de poseer una perfecta comprensión de las cosas. La capacitación a Ejecutivos tendrá una duración mínima de dos días y medio. La instrucción deberá realizarse fuera de la Institución, y los participantes habrán de recibir cierta orientación antes de la sesión, a efecto de que no se comuniquen con el personal del Banco durante los recesos. El contenido del curso gira en torno a los principios de la Administración de calidad así como a los doce puntos del modelo **Quality 2001**, los grupos no deben tener mas de veinticinco participantes.

- **Capacitación a Gerentes:** La capacitación a Gerentes tiene una duración de cuatro días y medio, y cada grupo estará limitado a veintidós participantes. En la educación a gerentes se cubre todo el contenido de la educación a ejecutivos.

Además, los participantes de la capacitación gerencial deberán de dedicar 45 minutos a presentaciones en las cuales reafirmen los conocimientos adquiridos durante la capacitación. Es importante que este grupo reconozca que necesitan asumir de manera continua la defensa del mejoramiento de la calidad. De modo que deberán comprender algunos de los requisitos como son los de confiar en uno mismo y comunicar el mensaje necesario. Dado que la capacitación a gerentes combina todo el material con las prácticas y la interacción, constituye una base más sólida para el trabajo efectivo.

- **Educación al personal:** El noventa y cinco por ciento restante de los empleados de la Institución recibirán capacitación básica sobre la calidad a través de cuadernos de trabajo. Tal sistema requiere contar con cierto material específico:
 - Primero.- El material sobre el tema que se debe leer antes de asistir a clase.
 - Segundo.- Un video, por lo general de quince minutos de duración, que explique los conceptos que se comentarán durante el módulo. En el video se utilizan actores y guiones originales.
 - Tercero.- Talleres en los que el concepto pueda aplicarse a algo con lo cual el participante este familiarizado.
 - Cuarto.- Una conversación en la cual el instructor guíe a los participantes respecto a como se aplica el concepto dentro de una empresa en particular.

- Quinto.- Una tarea, el participante deberá llevarse trabajo y aplicarlo para adquirir una experiencia de primera mano acerca de cómo se relaciona ese concepto con la vida real.

A continuación se presenta una breve descripción de las sesiones a tratar:

- La necesidad de mejorar la calidad.
- Conceptos fundamentales para el mejoramiento de la calidad.
- Identificación de requisitos.
- Medición del cumplimiento.
- Prevención del incumplimiento.
- La necesidad de un estándar de realización.
- El precio del incumplimiento.
- La importancia del cliente para la Institución.
- La calidad en el mundo actual.

Ahora se mostrarán algunos de los puntos que forman parte de la estructura del nuevo sistema de calidad:

- Se realizará una carta que contenga información e instrucciones, esta deberá de remitirse al participante dos semanas antes del inicio del curso.
- Los participantes deben ser asesorados por personal de la Institución, para que sepan lo que les espera del curso.
- Al llegar al lugar de capacitación, el participante recibirá un programa que le explique lo que habrá de ocurrir en los próximos días.
- Las sesiones tendrán duración de una hora con un receso de diez minutos entre cada sesión.

- Deben ser utilizados casos reales para la explicación de ejemplos.
- Es necesario asignar tareas que se realicen fuera de las sesiones.
- El ejercicio final debe requerir que el participante resuelva un caso aportando una solución personal.
- Al terminar el curso se entrega a cada uno de los participantes un distintivo, diploma, y algún recuerdo de su estancia.

De la manera anterior, se llevará acabo la capacitación del nuevo programa de calidad.

Una vez que el personal haya tomado la capacitación, podrá tomar decisiones que para la Institución serán favorables.

8 Fijar metas.

La fijación de metas debe ser clara, pero existe un punto importante dentro de este rubro, la fijación de metas tendrá valores cuantitativos, pero no por ello se descuidará el valor cualitativo de cada actividad que sea realizada.

El estándar de realización para cada actividad que sea desarrollada dentro de la Institución será el **cero defectos**, este estándar es necesario debido a que no se pueden establecer metas mínimas y con la participación y compromiso de todo el personal este estándar es alcanzable, una vez fijadas las metas, ahora estas tendrán que estar en lugares visibles, de manera tal que todo el personal las pueda ver.

Debido a la existencia de innumerables metas numéricas dentro de la Institución, estas deberán desaparecer poco a poco, para así evitar la limitación hacia las tareas desarrolladas por el personal.

9 Planear el día cero defectos.

Cualquier actividad para que sea realizada de la mejor manera necesita una fase de planeación, la planeación evita errores que pueden afectar en un futuro a las actividades que sean desarrolladas.

De igual manera, el **día cero defectos** debe de ser planeado con anticipación.

Este será un día especial de celebración en el cual tras el cumplimiento de los ocho puntos anteriores se reafirmará el compromiso, primero, por parte de la Dirección y segundo, por parte de todos los integrantes de la Institución.

Este día tan especial dentro de toda la red de sucursales, se podrá realizar debido a la magnitud de la Institución a través de la división del evento por regiones, para lo que es necesario contar con la participación de los Directores y Subdirectores Regionales.

En este día serán premiadas todas aquellas sucursales que adquirieron el status satisfactorio, así como aquellos empleados que por sus aportaciones en materia de calidad permitieron que la Institución tuviera beneficios.

Como también se invitará a todas aquellas sucursales y al personal que por cualquier circunstancia no hayan cumplido con el status requerido, a que participen de manera más activa y entusiasta para con el nuevo programa de calidad.

Por lo que es necesario que durante la planeación y festejo del **día cero defectos**, toda la Dirección se encuentre involucrada.

10 Reconocimiento.

El reconocimiento se dará a los empleados que por su labor en materia de calidad hayan destacado será denominado **LUZ VERDE –AZUL**.

Este premio tiene como base la participación de todos los empleados para la elección del mejor empleado **VERDE-AZUL**, lo cual será a través de formatos que se harán llegar a los empleados, de igual manera serán los mismos empleados quienes elijan a los mejores, de esta manera se tomarán los tres mejores empleados y se les darán premios materiales de los que participan dentro de el sorteo **EL LIBRETON**, esto se hará de región en región, tomando en cuenta que cada región deberá tener tres empleados premiados, cabe señalar que los directores y sub directores regionales, así como los empleados del área de calidad, no participarán dentro de la premiación.

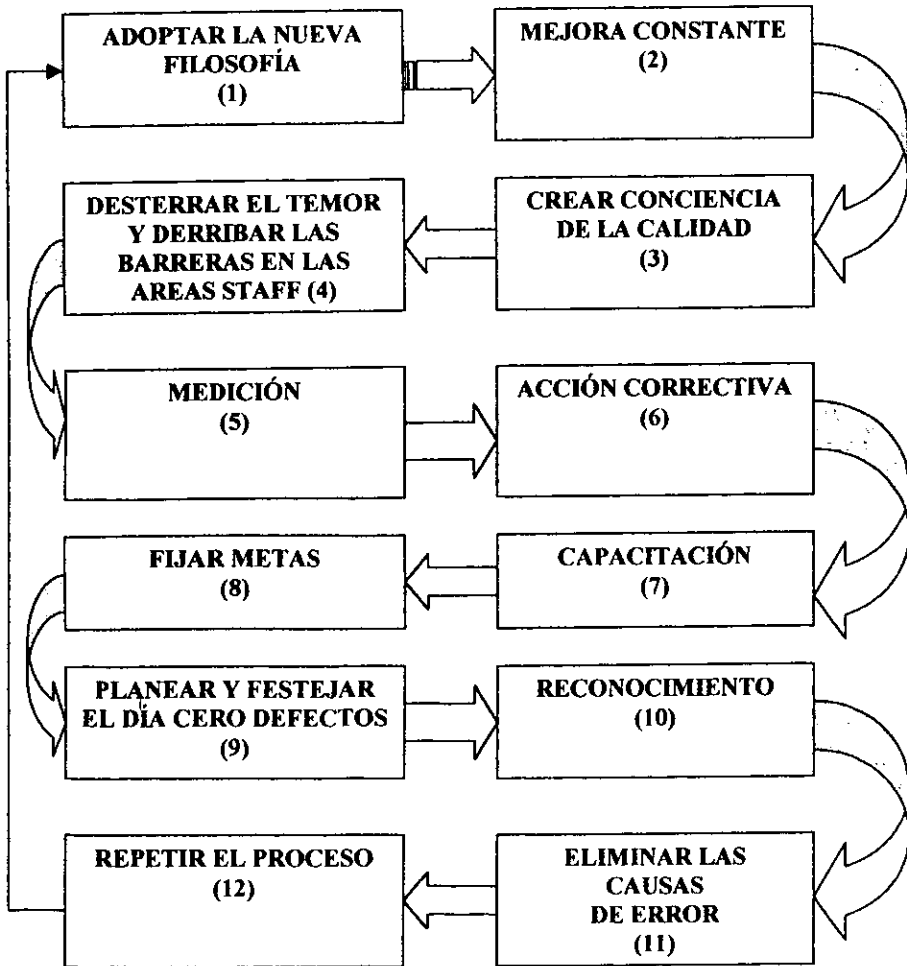
11 Eliminar las causas de error.

Una vez que se ha llevado a cabo el proceso anterior se detectarán causas que afectan a la calidad, esto se hará con la ayuda de los empleados, ya que ellos colaborarán con un dictamen del por qué se están teniendo esos errores dentro de los procesos.

A raíz de todos aquellos comentarios generados por los empleados acerca de los errores en los procesos se tomarán decisiones que de manera total erradiquen el error del proceso, por lo que una vez que se hayan detectado las causas se informará a todo el personal acerca de estas, así como de la solución que la dirección ha tomado al respecto.

12 Repetir todo el proceso.

Una vez que todo el proceso del nuevo programa de calidad se ha llevado a cabo, se debe iniciar con el nuevo ciclo, el cual traerá nuevos y mejores resultados para la institución, tal como lo muestra el diagrama siguiente:



4.5 Resultados y sugerencias

(Caso Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya - Bancomer)

Al ser implementado un modelo de calidad, se obtienen innumerables beneficios que disfrutan clientes, empleados y accionistas.

El modelo de calidad permite incrementar beneficios y disminuir costos, la atención a la clientela se ve mejorada y ofrece a estos satisfacción por el servicio.

Por lo anterior, al satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se estará logrando su preferencia y permanencia, e inclusive, un cliente satisfecho comentaría el buen servicio 5 veces en el corto plazo*, logrando una captación que traería consigo capitales para la Institución en clientes insatisfechos por el servicio brindado en su banco, asegura trabajo para los empleados y ganancias para los inversionistas.

Actualmente trabajar con calidad es una necesidad que obliga a accionistas y empleados a ofrecer un buen servicio, para la permanencia de sus clientes, retención y trabajo, en consecuencia la imagen del Grupo Financiero BBVA-Bancomer será prestigiada y su presencia se fortalecerá tanto a nivel nacional como internacional, los lugares de trabajo serán alegres y en lo subsecuente, los empleados comprenderán la importancia de trabajar con calidad, ofrecer calidad será un estilo de vida que hará de la Institución bancaria, un lugar agradable, cómodo y hospitalario.

* Fuente: Development Systems, S.A. Implantación de Estrategias de Negocio.

Por todo lo anterior, los empleados, alta gerencia y accionistas que comprenden, entienden el significado de calidad y se concientizan y comprometen a trabajar con calidad al adoptar un modelo de calidad, pueden valorar su importancia e impacto que traerá consigo.

Se pueden obtener los siguientes resultados al implementar el modelo **Quality 2001**:

- La actitud cliente-empleado se fortalece, se hace más estrecha y permite una relación amena que reditúa contacto-contacto al momento de estrechar cualquier relación posterior, e inclusive el cliente que queda satisfecho del buen servicio, extraña regresar para vivir otra vez la experiencia de satisfacción.
- El cliente que siente que es indispensable para la Institución se vuelve fiel, a tal grado que si se le invitará a cambiar de banco, se negaría inmediatamente, en tanto se le cubran e inclusive superen sus expectativas y necesidades, no cambiará de banco, al contrario, las recomendaciones que proporcionaría de la Institución serían la mejor tarjeta de presentación.
- Los empleados que entienden, comprenden y se comprometen a ofrecer un servicio de calidad, viven con ella como un estilo de vida que se arraiga y permite que incondicionalmente el empleado ofrezca calidad día a día, momento a momento.
- La segmentación de clientes es independiente al servicio de calidad que se ofrece, todo cliente para nuestra Institución es tan importante como cualquier otro, no importan cantidades, inversiones, movimientos, etc.
- Al concientizarse el empleado acerca del tema de calidad, el modelo **Quality 2001** se obedece sin que represente carga alguna, al contrario se convierte en una forma de vida que el empleado valora por su trabajo,

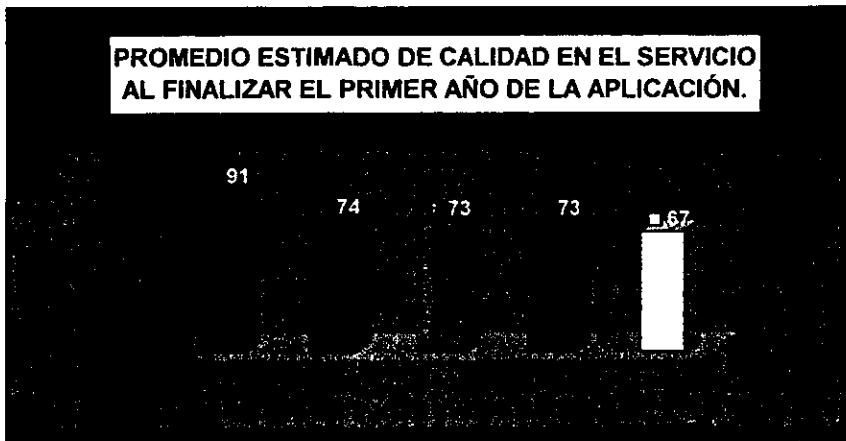
se da cuenta de que su trabajo es importante y que es la imagen de la Institución.

- El modelo **Quality 2001** será difundido por el personal, ya que todo el personal hablará de las ventajas que ofrece su implantación, trabajar con un modelo de calidad significa la obtención de innumerables beneficios para los empleados, en consecuencia asegurarán su trabajo y el bienestar para sus familias.
- Los empleados se interesarán en que el personal de nuevo ingreso trabaje con calidad, ellos serán los supervisores de las nuevas generaciones de personal, que asegurará la comprensión y compromiso para salvaguardar sus beneficios, al ofrecer a los clientes un servicio de calidad.
- Los empleados que hagan de la calidad una forma de vida, podrán realizar sus evaluaciones sin temor alguno, al contrario, puede que éstas llegarán a disminuir en la medida en que las necesidades de los clientes se vean satisfechas.
- El personal que procura la calidad, supervisará entre sus compañeros y exhortará siempre a que el trabajo que se realice sea cada día de la mejor calidad, como si se tratará de atenderse a ellos mismos.
- Tan sencillo como una pregunta: ¿Cómo desearías que te trataran?, así responderán, a ofrecer siempre la satisfacción e inclusive a superar las expectativas de los clientes.
- Las evaluaciones que se realicen a la red de sucursales, serán confiables y arrojarán buenos resultados, ya que el personal concientizado de que el cliente es lo primero, proporciona un servicio de calidad, sin ningún temor por la evaluación.
- El gerente de sucursal, al ser el primero comprometido con la calidad, observará en todo momento el orden que se preste a la atención de los

clientes, será si es el caso, el ejemplo que se deba seguir para realizar bien el trabajo a la primera.

- El gerente de sucursal, que es la máxima autoridad dentro de la sucursal, será el primero en verificar que las evaluaciones se lleven con el debido respeto y compromiso hacia la calidad.
- Con independencia de otro factor diferente a la calidad, la rotación del personal disminuirá y se estabilizará la plantilla de personal, ya que al trabajar con apego y compromiso al modelo *Quality 2001*, el trabajo del empleado será reconocido, asegurando su permanencia en la Institución.
- El status de calidad manejado en sucursales no satisfactorias, empalmará el nivel de sucursales en verde azul, emparejando a las sucursales rezagadas en un menor tiempo, beneficiando a clientes, empleados y accionistas, para lo cual las evaluaciones de calidad, serán rigurosas e intensivas, todo el personal debe comprometerse a trabajar con calidad.
- Se reducen costos al proporcionar un servicio de calidad, ya que un cliente satisfecho no tendrá la necesidad de presentar reclamación alguna, ya sea con la propia Institución o ante las autoridades que regulan las actividades bancarias, no existirán revisiones por errores, las cuales producen aumento de costos por horas-hombre, energía eléctrica, tiempos extra, etc., para reparar errores.
- La confiabilidad de los resultados de encuestas y entrevistas a los clientes para determinar el grado de calidad proporcionado por el personal de sucursal, resulta fiable, ya que el personal que forma parte del Grupo Financiero, esta comprometido con la calidad en el servicio, se da cuenta de que cuidando al cliente asegura su trabajo, su bienestar y el de su familia, fortalece el reconocimiento de la Institución y los tres grupos que son: clientes, empleados y accionistas se ven beneficiados.

- El empleado es capaz de buscar el elemento sorpresa para agradar al cliente y que perciba así a la Institución de manera diferente. Es hacer por el cliente lo que en otro banco no se haría. Es buscar el bienestar del cliente y el sentimiento de admiración hacia la Institución.
- El respaldo que proporcionarán los empleados a clientes, les permitirá responder de manera optima si ha ocurrido un error, enmendar la falla y restaurar la confianza del cliente.



*Muestra el incremento de calidad en el servicio, posterior a la aplicación del Modelo *Quality 2001* en el Grupo Financiero BBVA-Bancomer.

Se sugiere lo siguiente:

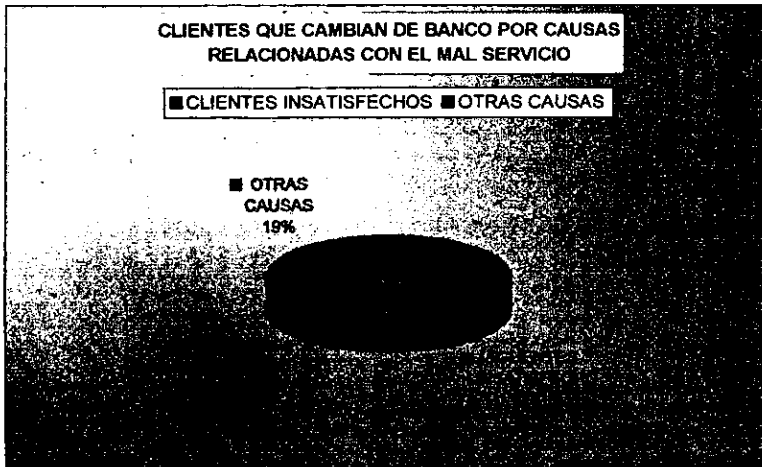
- **Los tiempos de espera en unifila deben ser reconsiderados.** Para atender las necesidades de los clientes, YA que el cliente es la parte más importante para la Institución, en ocasiones un cliente puede presentar diversas operaciones, que requieren por ejemplo, de confirmación, Vo.Bo. de superiores de sucursal, mayor tiempo, entre otros, por tal motivo se debe flexibilizar en este tipo de circunstancias los tiempos de espera en unifila.
- **Las evaluaciones que realice el departamento de auditoria de calidad.** Deben apegarse a los linemientos de evaluación, no deben evaluarse aspectos que la sucursal no tenga contemplado en sus parámetros, cualquier cambio, aspecto nuevo a evaluar, debe ser notificado con anticipación al personal de sucursal, a fin de que la evaluación se realice con orden y de acuerdo a los parámetros establecidos.
- **Los medios de entrevistas y encuestas realizados a clientes.** Deberán reconsiderarse, a fin de que sean confiables los resultados de éstas, lo recomendable es realizar la entrevista o encuesta de manera personal y por personal comprometido con la calidad, *personalmente* se pueden obtener mejores resultados que vía telefónica, por ejemplo, ya que no se sabe si la persona que responde telefónicamente sea en verdad el cliente al que se desea entrevistar.
- **Recolección de datos.** Se recomienda que la Institución cuente con su propio departamento para que lleve a cabo la tarea de entrevistar y encuestar a los clientes, ya que la empresa externa que recolecta la información, de algún modo no forma parte de la Institución, a esa empresa externa en determinado momento no le interesa a ciencia cierta lo que los clientes respondan, en cambio el personal del mismo Grupo

Financiero velará por sus intereses, ya que son ellos los que deben procurar la satisfacción de clientes, conviene más a la Institución cuidar su propio trabajo.

- **Programa de incentivos.** Incentivar al personal con reconocimientos escritos, medallas simbólicas, diplomas, premios, viajes o promoción originará satisfacción para el personal que ha procurado ofrecer un servicio de calidad entre los clientes, en muchas ocasiones el reconocimiento de este tipo causa más impacto entre el personal, que el reconocimiento monetario, aunque los reconocimientos con efectivo no deben descartarse, existirán empleados que den más importancia al dinero que a los premios o reconocimientos simbólicos.
- **La capacitación debe ser clara y precisa.** Para que el personal desarrolle sus funciones adecuadamente, conozca la importancia de trabajar y proporcionar calidad al cliente, debe concientizarse y comprometerse con la calidad, recordemos que todo el personal debe estar involucrado.
- **Aprovechar cada oportunidad para mejorar productos y servicios.** El perfeccionamiento nunca termina, siempre habrá una oportunidad y es hay donde la participación del personal jugará un papel importante para mejorar el servicio.
- **Apoyar las ideas jóvenes.** Para comprometer a las nuevas generaciones con la calidad, las críticas o sugerencias jóvenes despertarán inquietud entre el personal bancario con años de experiencia, juntos combinarán ideas nuevas, propuestas e innovaciones que día a día, fortalezcan el compromiso de los empleados para trabajar con calidad, a los clientes les agrada lo nuevo, lo innovador, lo creativo.
- **Analizar las sugerencias de clientes.** Para lo cual, el buzón de sugerencias, internet, carta al Director o cualquier otro medio que permita

hacer llegar sus sugerencias, pueden ser una opción para recolectar información fresca para satisfacer las exigencias de los clientes.

Estudios realizados indican el porcentaje de clientes que se cambian de banco por un mal servicio, por lo que es importante reiterar la importancia que tienen los clientes para el Grupo Financiero BBVA-Bancomer.



Fuente: Development Systems, S.A. Implantación de Estrategias de Negocio.

Se debe considerar lo anterior, para recibir a clientes que desean encontrar un servicio de calidad en Grupo Financiero BBVA-Bancomer, porque su banco ha sido incapaz de brindarle calidad, y para tomar conciencia del impacto que puede tener el escatimar calidad en el servicio.

CONCLUSIONS

Conclusiones

Se concluye el presente trabajo de Tesis, demostrando que la hipótesis establecida ha sido comprobada, la cual a la letra dice: ***“Si un modelo de calidad mejora el servicio en una Organización, ésta tendrá que implementarlo”***.

Por lo anterior, se hace mención a lo siguiente:

- 1 El modelo ***Quality 2001*** debe ser fomentado por medio de la cooperación de todos los empleados del Grupo Financiero BBVA-Bancomer, trabajar juntos para hacer lo que se debe hacer.
- 2 El entusiasmo, empuje y liderazgo de la alta Dirección, especialmente del Presidente del Grupo Financiero BBVA-Bancomer, son absolutamente indispensables para lograrlo.
- 3 La calidad en el servicio es un arma sumamente importante para competir en un mercado globalizado, por lo cual, debe continuar a lo largo de la vida del Grupo Financiero BBVA-Bancomer.
- 4 El dinero invertido en la puesta en práctica del modelo ***Quality 2001*** se puede recuperar en cuestión de meses, por lo que de ninguna manera debe verse como un gasto, sino como una inversión.

El modelo ***Quality 2001*** maximizará beneficios y reducirá costos, trabajar con apego a dicho modelo, permitirá reafirmar la presencia del Grupo Financiero BBVA-Bancomer en México y en el mundo.

Los clientes son la parte indispensable para toda Empresa, Organización, Institución, etc.

El modelo *Quality 2001* puede ser aplicado por toda organización o empresa que desee permanecer en el mercado, ser competitiva y enfrentar un mercado globalizado, el cual es agresivo, y donde resulta totalmente indispensable trabajar con un modelo de calidad para satisfacer y superar las expectativas de los clientes, se debe trabajar, brindando un servicio de calidad para cautivar clientes actuales y aumentar la participación de mercado atrayendo nuevos clientes.

Se debe pensar en grande, es momento de que los tres grupos, clientes, empleados y accionistas se beneficien con la calidad, para hacer de México un país preparado para los tiempos actuales, globalización y ardua competencia, se debe producir calidad, se debe vender calidad y seamos de calidad.

ALDO

ANEXO 1

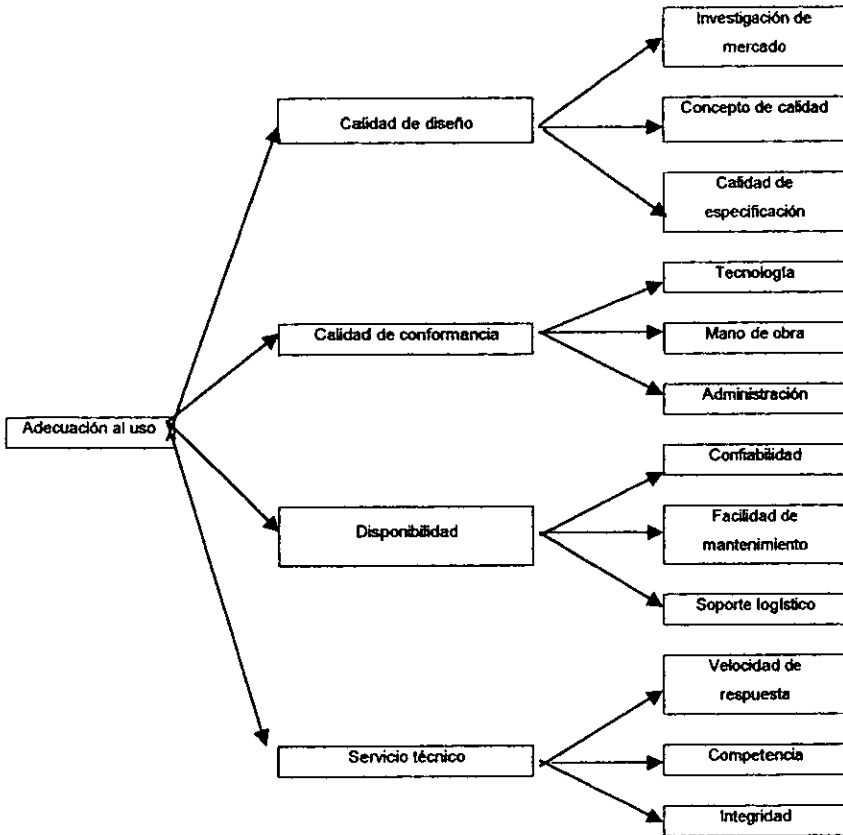
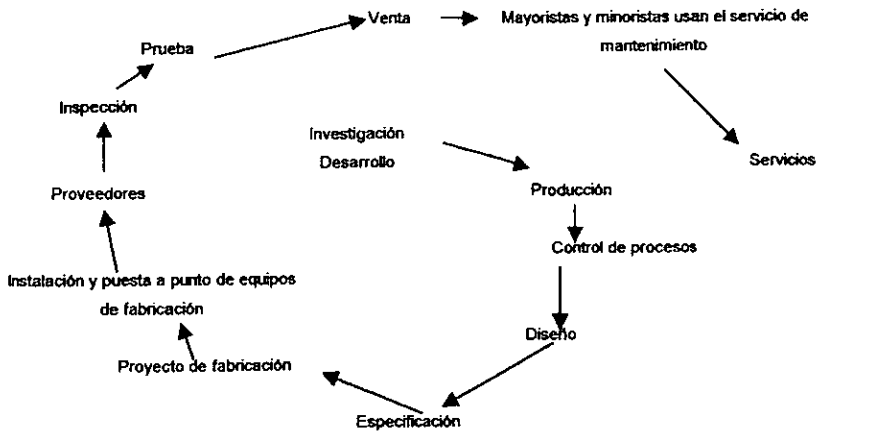


Gráfico adecuación al uso

ANEXO 2



La espiral de la calidad

ANEXO 3

	Equipo de proyecto de calidad	Círculo de calidad	Equipo de calidad del proceso de negocios	Equipos auto administrados
Propósito	Solución de problemas de calidad interfuncionales	Solución de problemas dentro de un departamento	Planear, controlar y mejorar la calidad de un proceso interfuncional esencial	Planear, controlar y ejecutar el trabajo para lograr una producción definitiva
Membresía	Combinación de administradores, profesionales y fuerza de trabajo de varios departamentos	Principalmente fuerza de trabajo de un departamento	principalmente administradores y profesionales de varios departamentos	Principalmente fuerza de trabajo de un área laboral
Base y tamaño de la Membresía	Obligatoria, 4-8 miembros	Voluntaria, 6-12 miembros	Obligatoria, 4-6 miembros	Obligatoria, todos los miembros de las áreas de trabajo (6-18)
Continuidad	El equipo se desintegra una vez terminado el proyecto	El equipo permanece intacto proyecto tras proyecto	Permanente	Permanente
Otros nombres	Equipo de mejoramiento de la calidad	Grupos de participación de empleados	Equipo de administración del proceso de negocios, equipo de proceso	Equipo autosupervisado, equipo semiautónomo

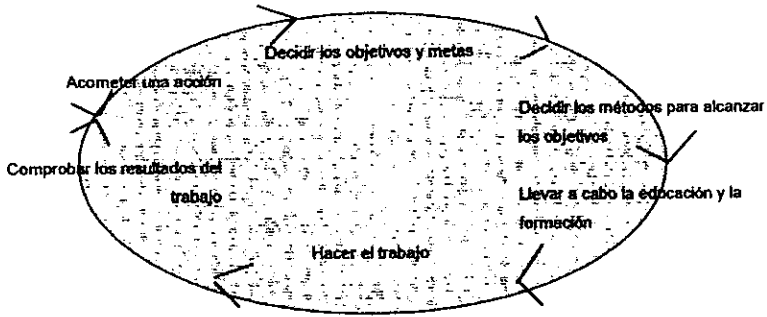
Tipos de equipos de calidad

ANEXO 4

Característica	Resultado de la investigación
Tamaño del equipo	Promedio de 7 miembros, con un rango de 2 a 11
Selección del proyecto	75% por la administración, 15% por el consejo de calidad, 10% por los equipos individuales
Ahorro promedio relacionado con la selección del proyecto	Los proyectos seleccionados por la administración o por el consejo de calidad lograron ahorros de aproximadamente el doble que los proyectos seleccionados por el equipo
Duración del proyecto	Promedio de 3 meses, 24 horas-hombre por miembro del equipo (sin iniciar el tiempo gastado fuera de las juntas de equipo)
Factores para maximizar el éxito del equipo	Tamaño ideal del equipo de 4 a 5 empleados, 75% nivel de administración/personal de apoyo, 25% empleados designados, miembros elegidos por la administración, proyecto seleccionado por la administración o el consejo de calidad, duración del proyecto de 3 a 4 meses con juntas de equipo semanales de 90 minutos

Organización de equipos de calidad en un banco

ANEXO 5



Los seis pasos del control

ANEXO 6

Secuencia de uso de las herramientas de la calidad			
Manejo de conceptos	Manejo de datos	Análisis de datos	Toma de decisiones
Lluvia de ideas	Gráficas pastel y tendencia	Estratificación	Gráficas de control
Diagrama de Ishikawa	Hojas de recopilación y verificación	Diagrama de dispersión	Técnica de nominación grupal
Diagrama de afinidad	Diagrama de Pareto	Gráficas de control	
Diagrama de flujo	Histograma		

ANEXO 7

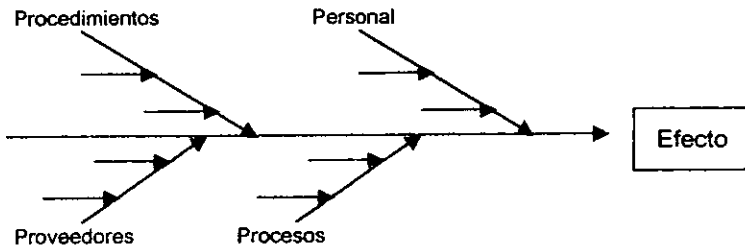


Diagrama causa - efecto, áreas administrativas

BIBLIORAFIK

BIBLIOGRAFÍA.

- ACLETOMASINI ALFREDO.
RETOS Y RIESGOS DE LA CALIDAD TOTAL.
Argentina, Grijalbo, 1994.
- ANDA GUTIÉRREZ CUAUHTÉMOC.
ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD.
México, Limusa, 1985.
- CANTÚ DELGADO HUMBERTO.
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD.
México, Mc Graw Hill, 1997.
- COLUNGA DÁVILA CARLOS.
ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD.
México, Panorama, 1995.
- CROSBY PHILLIP B.
CALIDAD SIN LAGRIMAS.
Nueva York, Mc Graw Hill, 1995.
- CROSBY PHILLIP B.
QUALITY IS FREE.
Nueva York, Mc Graw Hill, 1997.
- GOLDSCHMIED LEO.
HISTORIA DE LA BANCA.
México, Unión tipográfica editorial hispanoamericana, 1961.
- GRANADOS CHAPA MIGUEL ANGEL.
LA BANCA NUESTRA DE CADA DÍA.
México, Ediciones océano, 1983.
- GUAJARDO GARZA EDMUNDO.
ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.
México, Pax, 1996.
- GUTIÉRREZ PULIDO HUMBERTO.
CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD.
México, Mc Graw Hill, 1991.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO.
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
México, Mc Graw Hill, 1991.

- ISHIKAWA KAORU
INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE CALIDAD
España , Ed. Díaz de Santos S.A , 1994.
- JURAN JOSEPH M.
MANAGERIAL BREAKTHROUGH.
Nueva York, Mc Graw Hill, 1997.
- JURAN JOSEPH M.
ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD.
Nueva York, Mc Graw Hill, 1995.
- JURAN JOSEPH M.
QUALITY CONTROL HANDBOOK.
Nueva York, Mc Graw Hill, 1998.
- LABOUCHEIX VINCENT.
TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL.
México, Limusa, 1997.
- WALTON MARY.
¿CÓMO ADMINISTRAR CON EL MÉTODO DEMING?
México, Norma, 1994.
- ZORRILLA ARENAS SANTIAGO.
GUÍA PARA ELABORAR UNA TESIS.
México, Mc Graw Hill, 1996.