

139

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS
Y PRIVADAS."

"LA IMPORTANCIA DEL USO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD
EN LA SUCURSAL CONDESA DEL BANCO BBVA-BANCOMER
PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA"

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
CESAR ZEPEDA MIRANDA**

ASESOR: L.A. SERGIO ORTEGA CAMPOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

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

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

"Calidad de las organizaciones públicas y privadas"

"La importancia del uso de los círculos de calidad en la sucursal-
Condessa del banco BBVA-Bancomer para lograr una ventaja competitiva"

que presenta el pasante: César Zepeda Miranda

con número de cuenta: 9211645-8 para obtener el título de
licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el
EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 07 de Marzo de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	<u>[Firma]</u>

"AGRADECIMIENTOS"

A mis padres:

Primeramente y ante todo, quisiera dar gracias a esos grandiosos y ejemplares seres que dios me ha dado, "mis padres" Federico Zepeda y Adriana Miranda, por haberme dado la vida y enseñarme a valorar tanto las cosas buenas como las malas que hay en la vida y por apoyar en todo momento mis decisiones, además de enseñarme a luchar siempre por alcanzar los objetivos que uno quiere lograr.

A mis hermanos:

Por apoyarme siempre y en todo momento con lo que estuviera a su alcance para así poder yo seguir adelante.

A mis hermanas:

A ti Licha, por ser como mi segunda madre; a Caro por tus consejos y tu apoyo siempre y en todos los sentidos; a Elvia por preocuparte por mí; a Adriana por escucharme y entenderme y por sufrir y compartir conmigo en las buenas y las malas; y a ti Belem por ser mi hermanita y por los tantos momentos gratos que hemos pasado.

A mis cuñados:

Por todo su apoyo incondicional.

A mis sobrinos y sobrinas:

Por darme muchas alegrías en mi vida y hacerme olvidar un poco el mundo de los adultos.

A mi asesor y profesores:

Por todo su apoyo paciencia y comprensión.

A mis amigos:

Ustedes saben quiénes son, así que mejor sin mencionar nombres para que ninguno de ellos y ellas se sienta.

¡NO OLVIDEN!

"PROTOCOLO PARA EL TRABAJO DEL SEMINARIO DE TITULACIÓN: CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS"

1.- Título.

La importancia del uso de los círculos de calidad en la sucursal Condesa del banco BBVA-Bancomer para lograr una ventaja competitiva.

2.- Planteamiento del problema.

Los clientes de la sucursal Condesa del banco BBVA-Bancomer manifiestan un gran número de quejas acerca del servicio, por lo que cambian de sucursal e incluso de banco, lo que ha traído como consecuencia que la sucursal deje de ser rentable.

3.- Objetivo general.

Diseñar equipos de trabajo utilizando las técnicas de los círculos de calidad para lograr una ventaja competitiva tomando como base el éxito Japonés en función de la calidad.

4.- Objetivos específicos.

- ◆ Conocer la opinión que los clientes tienen acerca del servicio en la sucursal.
- ◆ Diagnosticar las condiciones de la sucursal Condesa.

5.- Justificación.

Se busca lograr una mejora en el servicio y que la sucursal sea más rentable, para que no caiga ésta en un estatus de sucursal NOK.

6.- Hipótesis.

Si se diseñan equipos de trabajo utilizando las técnicas de círculos de calidad, entonces se podrá lograr una mejora en el servicio así como también una ventaja competitiva.

7.- Preguntas de investigación.

1. ¿Es realmente la calidad una ventaja?
2. ¿Qué son los círculos de calidad?
3. ¿Los círculos de calidad ayudarán a que la sucursal cambie?
4. ¿Se atraerán más clientes gracias a ésta ventaja?

8.- Índice.

Introducción.....	1
I. La Administración y el Proceso Administrativo.....	3
1. Definición de administración.....	3
2. El proceso administrativo.....	4
3. La planeación.....	5
4. La organización.....	13
5. La integración.....	22
6. La dirección.....	24
7. El control.....	32
II.- La calidad, su evolución y principales exponentes.....	41
1. Definición de calidad.....	41
2. Principales exponentes de la calidad.....	43
2.1 Deming.....	43
2.2 Juran.....	48
2.3 Ishikawa.....	51
3. El desarrollo de la calidad en el Japón.....	57
3.1 Introducción a la administración de la calidad total.....	60
4. Los círculos de calidad.....	63
4.1 Definiciones de círculos de calidad.....	64
4.3 Características de los círculos de calidad.....	65

4.3 Misión de los círculos de calidad.....	67
4.4 La operación de los círculos de calidad.....	70
4.5 Los objetivos de los círculos de calidad.....	71
4.6 La organización de los círculos de calidad.....	71
III.- Caso práctico.....	81
1. Antecedentes de la institución bancaria.....	81
2. Estructura del GFB.....	83
3. Bancomer Q el modelo de calidad.....	86
A. Desarrollo del caso práctico.....	99
B. Resultados.....	103
C. Diagnóstico.....	107
D. Propuesta de un nuevo modelo de calidad.....	111
IV.- Conclusiones.....	123
V.- Bibliografía.....	124

INTRODUCCIÓN

La apertura que actualmente vive la economía mexicana ha significado, para casi todas las ramas industriales y en especial la del sector servicio como la banca, la necesidad de revalorar y redefinir claramente los conceptos de calidad, no solamente para estar en posibilidades de competir, exitosamente en el mundo contemporáneo, sino para algo más elemental que es el "sobrevivir". Esto implica entender claramente que el concepto de calidad va más allá del simple cumplimiento de ciertas especificaciones, ya que esto no asegura que el cliente estará satisfecho.

El dinamismo implícito en la calidad, nos sirve como referencia para que ésta no se conciba solamente como un status que toda organización debería tener, sino como un proceso de mejora continua y en constante evolución que debe ser tomado muy en cuenta en nuestros días.

En el presente trabajo se explicará acerca de la importancia que representa la calidad en nuestros días para una sucursal bancaria, en el primer capítulo, se hablará de la administración y el proceso administrativo como base de toda organización para su buen funcionamiento, en el segundo capítulo se hablará de la calidad,

cómo ha evolucionado ésta y cuáles son sus principales exponentes; finalmente en el tercer capítulo se hablará acerca de un caso práctico que se llevó a cabo en la sucursal Condesa del banco BBVA Bancomer.

Capítulo I. "LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO"

1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

La administración aparece desde tiempos muy remotos, desde el momento en que aparece el hombre y debido a que existen muchas y variadas definiciones, aquí mencionaremos sólo algunas de ellas:

MARY PARKER FOLLET:

Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.

GEORGE R.TERRY:

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH:

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

ROBERT F. BUCHELE:

Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

HENRY FAYOL:

Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA:

Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA:

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos.

FRANCISCO LARIS CASILLAS:

Administración es obtener resultados a través del esfuerzo de otros mediante un conjunto sistemático de reglas".¹

De acuerdo con éstas definiciones podría decir que en mi opinión, la "administración" es el proceso a través del cual se busca la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y económicos para el logro de los objetivos de una organización.

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

¹Internet "www.mispuntes.com"

Desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa manera se puedan fijar mejor sus reglas, técnicas, etc., facilitando su comprensión y así poder formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto. Entendiendo por elementos de la administración (de acuerdo a Fayol) "los pasos o etapas básicos a través de los cuales se realiza aquella".

De acuerdo a las diversas clasificaciones de los elementos se puede decir lo siguiente:

- a) La planeación: responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?
- b) La organización: responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?
- c) La integración: responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?
- d) La dirección: se refiere al problema "ver que se haga".
- e) El control: investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?.

3. LA PLANEACIÓN.

"La planeación fija con precisión "lo que va a hacerse" consiste por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de

números necesarias para su realización, planear equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.”²

Etapas de la planeación.

1. Propósitos.

La planeación se inicia a partir de la definición de los propósitos, los cuales son los fines que persigue un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico .

La importancia de los propósitos radica en que estos son el cimiento de la planeación, orienta a los responsables sobre los cursos de acción que han de seguirse y definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

2. Objetivos.

Los objetivos representan los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos se establecen a un tiempo definido y se determinan cuantitativamente.

² "Administración de empresas" Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa, 2ª Edición, México., 1976. pg. 163.

Se clasifican en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, por lo que pueden ser:

1. **Estratégicos o generales.** Comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. **Tácticos o departamentales.** Se refiere a un departamento a área de una empresa y se establecen a corto o mediano plazo.
3. **Operacionales o específicos.** Se refieren a actividades más detalladas y son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y de los generales. Estos a su vez pueden ser Seccionales (cuando se refieren a una sección o grupo) e Individuales (son metas personales).

Al establecer los objetivos es importante:

- a) **Asentarlos por escrito.**
- b) **Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿Qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué?**
- c) **Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.**
- d) **Deben ser estables, pues los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.**

3. Estrategias.

Las estrategias en una empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia, y la vida de la empresa en sí y proporcionan la estructura que guíe el pensamiento y la acción.

Las estrategias son programas generales de acción y asignación de recursos para lograr los objetivos generales.

Al establecer las estrategias es importante seguir éstas etapas:

1. **Determinación de los cursos de acción o alternativas.** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. **Evaluación.** Analizar y evaluar cada unos de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. **Selección de alternativas.** Seleccionar las alternativas más idóneas las cuales permitan lograr con mayor precisión los objetivos de la empresa.

Para que las estrategias sean aplicables y cumplan con su función es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Considerar experiencias pasadas para su establecimiento.

- **Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.**

4. Políticas.

Las políticas son guías para orientar la acción. Son lineamientos para llevar a cabo en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten en una organización.

Las políticas pueden ser:

- 1. Estratégicas o generales. Las formula la alta gerencia y su función es establecer lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.**
- 2. Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.**
- 3. Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.**

Las políticas son importantes para el éxito del plan porque facilitan la delegación de autoridad, motivan y estimulan al personal, contribuyen a lograr los objetivos de la empresa, indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones y facilitan la inducción del nuevo personal.

Usualmente las políticas para que cumplan con su finalidad deben de establecerse por escrito y dárseles validez, redactarse claramente y con precisión, darse a conocer a todos los niveles, revisarse periódicamente, ser flexible y estar acorde con los objetivos de la empresa.

5. Programas.

“Los programas son un esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivo y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”³.

Es importante en la elaboración de los programas lo siguiente:

1. Identificar y determinar las necesidades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Determinar qué actividades van antes que otras, cuáles simultáneamente y cuales al final.

³ “Administración de empresas”. Agustín Reyes Ponce. Ob. cit.

4. **Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.**

Los programas se clasifican en:

1. **Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
2. **Operativos:** Se establecen para cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Los programas son importantes porque: suministran información e indican el resultado de avance de actividades, mantienen en orden las actividades, identifican las personas responsables de llevarlos a cabo, determinan el tiempo de inicio y fin de las actividades, evitan la duplicidad de esfuerzo, etc.

6. Presupuestos.

Los presupuestos son programas en los que se le asignan cifras a las actividades, implican una estimación de capital, costos, ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr sus objetivos.

Es un esquema escrito que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

Los presupuestos se clasifican de acuerdo en su nivel jerárquico en:

1. **Estratégicos o corporativos.** Cuando se establecen en el más alto nivel corporativo de la empresa y determinan la asignación de recursos de la organización.
2. **Tácticos o departamentales.** Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa
3. **Operativos.** Se calculan para secciones de los departamentos.

De acuerdo a su forma en:

1. **Fijos o rígidos.** Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
2. **Flexibles.** Se hacen cálculos a distintas situaciones lo que permite conocer los resultados con anticipación.
3. **Por programas.** Se hacen con base a programas establecidos en la empresa para que la distribución de recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

Los presupuestos convierten los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables, sirve como estándar de ejecución en obras monetarias, es un medio de control, estipula quiénes son los responsables del uso y aplicación de recursos, presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades, reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros, etc.

La planeación es importante porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir de la improvisación.
- b) Si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

4. LA ORGANIZACIÓN.

“La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”⁴

⁴ “Administración de empresas” Agustín Reyes Ponce. Ob. cit.

Principios de la organización:

- a) **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades de la empresa deben de estar relacionadas con los objetivos y los propósitos de la misma (el hecho de que exista un determinado puesto es porque realmente va a alcanzar los objetivos). Al organizar hay que tomar en cuenta que la finalidad primordial de la organización es que ésta sea eficiente simplificando el trabajo y no complicándolo.

- b) **De la especialización.** El trabajo de una persona en cuanto más se divide, se obtiene mayor eficiencia y destreza del mismo, aunque al mismo tiempo se debe tener también un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte ya que de lo contrario se podrían cometer demasiados errores.

- c) **De la unidad de mando.** Este principio establece que para cada función debe asignarse un solo jefe y que un subordinado no debe de reportar a más de un solo superior ya que de lo contrario se podría caer en confusión y fuga de responsabilidades.

d) **Equilibrio de responsabilidad y autoridad.** A cada nivel jerárquico debe de señalársele específicamente el grado de responsabilidad que tiene y al mismo tiempo el grado de autoridad para poderlo llevar a cabo. No tiene caso darle a una persona la responsabilidad de hacer determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder hacerlo.

e) **Equilibrio de dirección-control.** Como ya he comentado, la administración es hacer a través de otros, por lo tanto ésta no puede existir sin alguna delegación ("Medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control de algunas organizaciones tradicionales, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades egoísticas").⁵ Este principio nos dice que "a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados para su realización". La autoridad delegada no debe ejercerse más que en casos extraordinarios, mientras que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque quien delega debe conocer a través de los controles fijados la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y en su caso limitar la responsabilidad comunicada o remover a su jefe inferior.

⁵ "Introducción a la teoría general de la administración" Idalberto Chieavenato. 2ª Edic. Editorial México., 1981. pg. 178.

- f) **Amplitud o tramo de control.** Existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un jefe, para que de ésta manera el jefe pueda desempeñar todas sus funciones eficientemente. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados.
- g) **De la coordinación.** Todas las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe siempre buscar el equilibrio entre todas las funciones de la empresa ya que cualquier fuente de deficiencia puede causar serios problemas. La estructura de la organización debe de funcionar en óptima sincronización de todos los recursos que la integran, para cumplir con sus objetivos generales.

Etapas de la organización:

1) División del trabajo

“Es la separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.”⁶
Para dividir el trabajo es necesario seguir las siguientes etapas:

⁶ “Fundamentos de administración” Munich Galindo, García Martínez. 2ª Edic. Editorial México, 1998. pp. 107.

Jerarquización. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia esto implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión.

Reglas. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo deben ser los mínimos e indispensables.

Es necesario definir el tipo de autoridad: **lineal** (la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo una sola persona tiene la responsabilidad básica de mando); **funcional** (se debe de dividir el trabajo y establecer la especialización para cada actividad de manera que cada miembro ejecute el menor número de funciones); **staff** (la autoridad y responsabilidad es transmitida por un solo jefe para cada función, pero al mismo tiempo ésta autoridad recibe asesoramiento o servicio de técnicos especializados para cada departamento).

Departamentalización. Es la división y agrupamiento de las actividades en unidades específicas con base en su similitudes.

Tipos de departamentalización:

1. **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial para así lograr la especialización y una mayor eficiencia del personal.

2. Por productos. Aquí la departa mentalización se hace con base en un producto(s) relacionados entre sí.
3. Geográfica o por territorios. Cuando el tramo de operaciones o el personal supervisado es muy disperso o cubre un área muy grande se tiene que dividir por zonas.
4. Clientes. Cuando se crean unidades cuyo principal objetivo es servir a los distintos clientes o compradores.
5. Por procesos o equipo. Es la división de una planta de acuerdo a cada una de las etapas de su proceso para así tener ventajas económicas, de eficiencia o ahorro de tiempo

· 2) Coordinación.

La organización se refiere a "estructurar", a "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades" que están por estructurarse, más o menos remotamente (ve al futuro inmediato o remoto). La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cuál pertenece ya a la dinámica.

Técnicas de organización: Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización.

Organigramas. Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que nos muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad existentes dentro de ella.

Clases de organigramas:

1. **Verticales.** Son aquellos en los que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.
2. **Horizontales.** Los niveles jerárquicos se representan comenzando del nivel jerárquico mas alto de izquierda a derecha .
3. **Circulares.** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro a la periferia. La autoridad máxima de la empresa está ubicada en un cuadro central y a su derredor se trazan círculos que representan los otros niveles de la organización.

Una vez que se han definido y estructurado los departamentos y niveles jerárquicos, hay que hacer la definición precisa de lo que

debe hacerse en cada unidad de trabajo, a lo que se le denomina "puesto".

El puesto se define como "una unidad de trabajo específica e impersonal".⁷

Unidad de trabajo. Se refiere a lo que cada hombre en concreto tiene que hacer.

Específica. Es lo que debe hacerse y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo, de tal manera que es específico para cada puesto.

Impersonal. El puesto es una unidad teórica y por lo tanto no se refiere a las personas que lo ocupan.

El análisis de puestos. Se refiere a la descripción del puesto, o sea a la determinación de lo que el trabajador debe hacer y la especificación del puesto, o sea la determinación precisa de los requisitos que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

Manuales. Son aquellos documentos que tienen en forma detallada , la información acerca de la organización de la empresa. Pueden ser:

1. De políticas
2. Departamentales. Describen el funcionamiento de un departamento

⁷ "Administración de empresas" Agustín Reyes Ponce. Ob. cit.

3. De bienvenida.
4. De organización. Explican los detalles más importantes de la organización.
5. De procedimientos.
6. De contenido múltiple.
7. De técnicas
8. De puesto.

Los manuales son de gran utilidad ya que especifican y controlan las actividades de una empresa, delimitan actividades, responsabilidades y funciones, indican a los trabajadores lo que debe hacerse y cómo debe de hacerse, evitan la duplicidad de funciones, reducen los costos al incrementar la eficiencia, etc.

El contenido de los manuales debe ser:

- Índice.
- Objetivos y antecedentes del manual.
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Instrucciones par hacerlo más comprensible.
- Redacción clara , concisa y ordenada.
- Completarse con gráficas.

La importancia de la organización radica en que por ser ésta el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa, es el punto de enlace entre los aspectos teóricos (de mecánica administrativa) y los aspectos prácticos (fase dinámica) entre lo que debe ser y lo que es.

5. LA INTEGRACIÓN

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.⁵

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse, y cuándo; la organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo; falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración.

La integración es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, para que tenga la eficiencia prevista y planeada. “Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner

⁵ “Administración de empresas” Agustín Reyes Ponce. Ob. cit.

en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes”⁹

Principios de la integración de personas

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Los hombres deben de tener determinadas características para poder desempeñar cualquier función dentro de la organización. Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a éstos.

2. De la provisión de los elementos necesarios

A cada miembro de la empresa se le deben dar los elementos necesarios para poder desempeñar en forma eficiente las funciones de su puesto.

3. La importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los miembros de una organización ingresan a ésta es de suma importancia, ya que de ésta depende la fácil adaptación al medio ambiente de la empresa, su desenvolvimiento y su eficiencia dentro de la misma; por lo tanto debe de tenerse especial cuidado.

⁹“Fundamentos de administración” Munich Galindo, García Martínez. Ob. cit.

La integración comprende cuatro etapas:

- 1) Reclutamiento. Tiene como propósito la obtención de los candidatos adecuados para ocupar los puestos de la empresa.
- 2) Selección. Tiene por objeto escoger de entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto de acuerdo con los requerimientos específicos del mismo.
- 3) Inducción o Introducción. Es articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y el ambiente organizacional.
- 4) Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento de las cualidades innatas de la persona para obtener su máxima realización posible.

6. LA DIRECCIÓN.

“La palabra dirección es aquel elemento de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basada en decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”.¹⁰ En la dirección se trata de

¹⁰ Agustín Reyes Ponce “El proceso Administrativo”. Ob. cit.

obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado.

En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer ejecutar, llevar a cabo aquellas acciones que habrán de ser productivas.

En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir no de ejecutar. El jefe, en cuanto tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten.

Este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos con hombres concretos, a diferencia de los aspectos en la parte mecánica, en que tratamos más bien con relaciones, con el cómo debían ser las cosas. Aquí luchamos con las cosas y problemas como son realmente. Por lo mismo es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, explosividad donde un pequeño error puede ser a veces difícil reparable.

Principios de la dirección:

- a) **De la coordinación de intereses.** Los objetivos generales de la empresa solo se podrán alcanzar si todos los miembros de la misma se interesan en ellos y esto se facilitará si sus objetivos

personales e intereses son satisfechos al conseguir las metas de la organización. El gran reto es lograr que todos y cada uno de los miembros de la organización persigan el bien común sabiendo que de ésta manera se obtienen mejor sus fines particulares.

b) **Impersonalidad de mando.** La autoridad en una empresa surge como una necesidad para obtener ciertos resultados. La fuente inmediata de una orden en la empresa surge por dos razones: por la misma situación que la exige o reclama y de la autoridad del jefe que está obligado por su responsabilidad frente a ésta situación a escoger el medio para resolverla. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes no involucrando aspectos personales ni abusar de la autoridad.

c) **De la vía jerárquica.** Al transmitirse una orden hay que respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdida de tiempo.

d) **De la resolución del conflicto.** Nos resalta la necesidad de que en cuanto surja algún conflicto, tomar cartas en el asunto de inmediato por muy insignificante que parezca, ya que de lo contrario, éste podría provocar problemas serios.

- e) **Aprovechamiento del conflicto.** Al existir un conflicto, éste podría indicarnos algunos indicios de que algo está funcionando mal en la empresa por lo que obliga al administrador a pensar en soluciones para el mismo y así también ofrece el poder visualizar nuevas alternativas a diversas situaciones.

La comunicación, aspecto clave para la dirección.

“La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social”.¹¹

En su acepción más general, comunicación es “acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.”¹²

Mc Entee define la comunicación humana “como una serie de eventos que ocurren consecutivamente en un orden y en un tiempo definidos. El proceso a través del cual se transmiten señales y se crean significados”.

¹¹ “Fundamentos de administración” Munich Galindo y García Martínez. Ob. cit.

¹² “Hacia una comunicación administrativa integral” Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano. Editorial Trillas, México, 1983, pp. 24.

Todo ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita de sistemas de comunicación eficaces ya que cualquier desvío de información ocasiona confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y el que no se logren los objetivos .

La comunicación consta de tres elementos:

Emisor. Donde se origina la información.

Transmisor. A través del cual fluye la información.

Receptor. Quien recibe o debe entender la información.

La comunicación se clasifica en :

Formal. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad. (manuales, instructivos, órdenes, etc).

Informal. Relaciones que surgen entre las personas con independencia del desempeño de las labores propias de su cargo dentro de la estructura. (comentarios, opiniones, chismes, etc).

Estos tipos de comunicación a su vez se dividen en:

Vertical. De un nivel administrativo superior a uno inferior. (reportes, gestiones, quejas).

Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes. (circulares, juntas).

Verbal. Se transmite oralmente.

Escrita. Mediante material gráfico o escrito.

Autoridad. Algunos definen la autoridad como “la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”. Pero desde el punto de vista administrativo, podría quizá definirse más bien como “la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos”.¹³

Otra definición podría ser, el derecho de girar instrucciones adecuadas que otros deben seguir, se dice que es formal, puesto que la organización la ejerce y está íntimamente ligada al puesto. En las organizaciones modernas, la autoridad requiere del consentimiento para que sea legítima.

Tipos de autoridad:

Formal. Es aquella que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.

Técnica. Se tiene en razón del prestigio o capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos.

¹³ Internet " www.geocities.com/perfilgerencial/delegacion_de_autoridad.html "

Personal. Es aquella que se origina gracias a la personalidad del individuo, aun sin haber recibido autoridad formal alguna.

El mando. "Capacidad de hacerse obedecer por parte de los subalternos."¹⁴

El mando se divide en dos formas:

Ordenes. Es el ejercicio de la autoridad a través de la cual un jefe transmite la indicación a un subordinado de que éste realice una actividad.

Instrucciones. Son las normas que habrán de seguirse en situaciones de carácter repetitivo.

Delegación. La delegación es "el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado". "Otra posible definición sería dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación".¹⁵

¹⁴ "Más allá de la excelencia y de la calidad total" Münch Galindo Lourdes. 1ª Edición México, 1992. pg. 127.

¹⁵ Internet: " www.geocities.com/perfoperencial/delegacion.html "

Siendo la esencia de la administración "hacer a través de otros", necesariamente se requiere de la delegación, donde se da la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:

- Permite al directivo ocuparse de las actividades más importantes ya que las más rutinarias se delegan.
- Gracias a ésta la responsabilidad se comparte.
- Sirve como motivación para los subordinados ya que los hace partícipes del logro de los objetivos.
- Favorece la especialización de funciones.

Requisitos para delegar:

- Especificar claramente acerca de los objetivos y metas de la función delegada.
- Delimitar la autoridad y responsabilidad delegada para así evitar conflictos o duplicidad de funciones.
- Capacitar al personal.
- Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

La supervisión.

Consiste en la guía y vigilancia hacia los subordinados de tal manera que se realicen las actividades adecuadamente.

La supervisión es de gran importancia ya que mediante ella se logra que los recursos humanos busquen el logro de los objetivos planteados.

Además gracias a la supervisión se podrá alcanzar la máxima productividad del personal para lograr los objetivos, una adecuada comunicación, la corrección pronta de errores, la disciplina y una constante motivación.

La supervisión está estrechamente ligada al liderazgo y de acuerdo con esta, se dará una variación en el grado de productividad y eficiencia en toda organización.

7. EL CONTROL.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.¹⁶

Según Fayol, “el control en una empresa, consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo, cosas, personas y acciones.”

- Es la recolección sistemática de datos.
- Para conocer la realización de los planes.

¹⁶ “Administración de empresas” Agustín Reyes Ponce. Ob. cit.

Por su forma de operar el control puede ser de dos tipos diversos:

- a) Control automático (feedbackcontrol)
- b) Control sobre resultados (open control).

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

Sin embargo, es posible obtener una retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cuál, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en éstos resultados, sin necesidad de detenerla.

Principios del control

- a) **Equilibrio.** Al delegar autoridad es necesario establecer mecanismos para verificar que se estén cumpliendo con la responsabilidad y los objetivos y que se esté ejerciendo la autoridad debidamente.

- b) **De los objetivos.** Es imprescindible establecer medidas específicas de actuación que sirvan de patrón o estándares para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan en base a los objetivos.

- c) **De la oportunidad.** El control necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

- d) **De las desviaciones.** Aquellas variaciones que se presenten en relación con los planes, deben ser analizadas de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

- e) **De excepción.** El control debe aplicarse a los casos en los que no se logró lo previsto, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando claramente cuáles funciones estratégicas requieren de control.

- f) **De la función controlada.** La persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Etapas del control.

1. Establecimiento de estándares. Los estándares son una unidad de medida que sirve como modelo o guía base para efectuar un control. Estos representan el estado de ejecución deseado.

Los estándares en cuanto al método se dividen en:

Estadísticos. Los cuales se elaboran con base al análisis de experiencias pasadas.

Por apreciación. Son principalmente juicios de valor, donde la experiencia pasada del administrador es muy importante principalmente en áreas donde la ejecución personal es de vital importancia.

Técnicamente elaborados. Son aquellos que se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, el equipo y los trabajadores. Se fundamentan en el estudio objetivo y cuantitativo de situaciones de trabajo específicas.

Por otra parte los modelos, de acuerdo a sus características pueden ser:

Cuantitativos. Si son susceptibles de medirse en unidades numéricas.

Cualitativos. Cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades.

2. Medición de resultados.

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida , que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Esta etapa se vale principalmente de los sistemas de información, por lo tanto la efectividad del proceso depende de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medición apropiadas y fluida. Una vez efectuada la medición, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

3. Corrección.

Es aquí donde se da la utilidad concreta del control, integrando las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo.

Si los estándares se establecen para reflejar la estructura de la organización, y si la labor se mide en éstos términos, se acelera la corrección de las desviaciones, puesto que el administrador sabe

entonces dónde, en la asignación de los deberes individuales o de grupo, deben ser asignadas las medidas correctivas. El administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando su meta; también puede corregir a través de la reasignación o reclasificación de los deberes; una explicación más completa del trabajo o una dirección más fuerte podría ayudar también a corregir los errores.

Factores que comprende el control:

Cantidad. Se aplica en actividades en las que el volumen es importante.

Tiempo. Se controlan las fechas programadas.

Costo. Es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa.

Calidad. Se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Control por áreas funcionales.

Se aplica a las cuatro áreas funcionales de la empresa.

Control de producción. Se busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Así como también lograr el óptimo rendimiento de las

unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción.

Control de calidad. Se refiere a la vigilancia que se debe tener la calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados.

Control de inventarios. Este tiene como objetivo determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Control de compras. Verifica el cumplimiento de actividades tales como: Selección adecuada de proveedores, evaluación de la cantidad y calidad especificadas por los departamentos, control de los pedidos, comprobación de precios, etc.

Control de mercadotecnia. Evalúa la eficiencia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias.

Control de ventas. Mide la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que se pueden

detectar variaciones significativas y adoptar las correcciones adecuadas.

Control de finanzas. Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y de su rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Control presupuestal. Permite comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

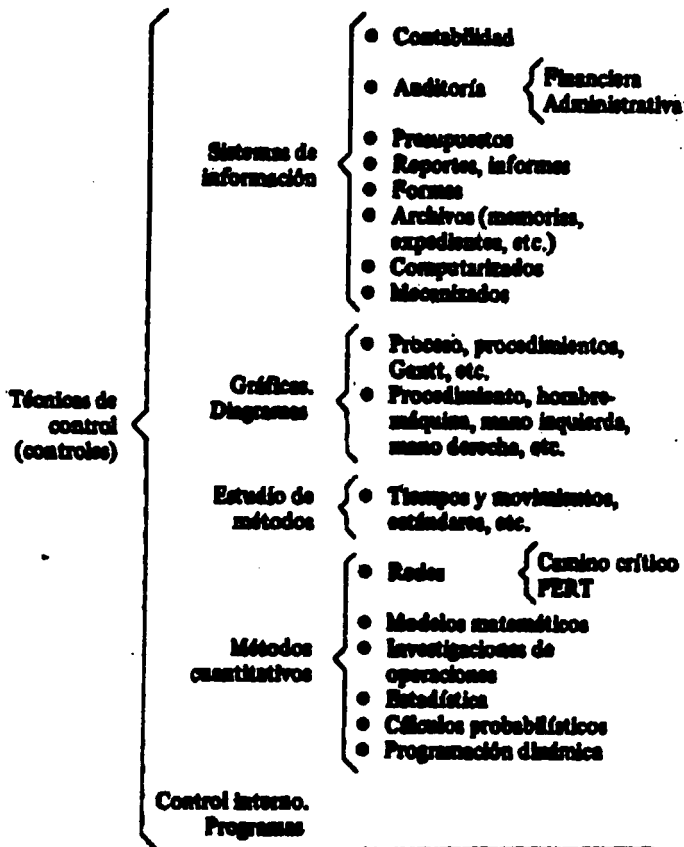
Control contable. Identifica las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras para que, la gerencia adopte las medidas más adecuadas para situaciones futuras.

Control de recursos humanos. Evalúa la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos del departamento.

Técnicas de control.

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

El siguiente cuadro muestra las técnicas de control más usuales:



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Capítulo II. “LA CALIDAD, SU EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES EXPONENTES”

1. Definiciones de calidad.

Hablar acerca de una definición de calidad sería hablar de conceptos que a través del tiempo han ido evolucionando y de un enfoque muy personal que cada uno de los maestros de la calidad le han dado en su momento.

Fue precisamente durante la segunda guerra mundial cuando surge la estandarización de los sistemas y se pone mayor énfasis en el campo de la calidad, extendiéndose después a la industria nuclear, aeroespacial y finalmente a la industria convencional, especialmente en Europa y los Estados Unidos.

Actualmente la calidad se ha empezado a considerar como un elemento clave para participar competitiva y exitosamente en el mundo contemporáneo, de allí que de acuerdo como ha evolucionado el concepto de calidad de una etapa donde no existía como labor sistemática, a otra, donde la calidad se inicia desde el diseño del producto y su proceso, hasta su culminación o salida al mercado tratando de satisfacer cabalmente las necesidades de los clientes para los que fue elaborado.

Partiendo de esto podremos mencionar algunos de los conceptos de calidad que se han dado a través del tiempo: "La calidad es el conjunto de cualidades de una persona o una cosa que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de ella."¹⁷

La American Society For Quality and Control define la calidad como "La suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada".

Según el Dr. Armand V. Feigenbaum, la calidad es "Es el compuesto global de características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, según los cuales, al momento de usarlos satisfacen las expectativas de los clientes".

"Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas".¹⁸

La "calidad" es hacer bien las cosas desde la primera vez con cero errores y cero defectos.

¹⁷ Internet "www.calidad.com"

¹⁸ Normas ISO 8402

2. Principales exponentes de la calidad.

Estos investigadores fueron los que principalmente tuvieron gran influencia en el desarrollo de los programas de calidad en los Estados Unidos, el Japón y posteriormente alrededor de todo el mundo. Gracias a sus trabajos, podemos hablar ampliamente acerca de la dinámica de mejora de la calidad y la importancia que ésta ha representado a través del tiempo hasta llegar a lo esencial que ahora en día es para todas las organizaciones.

2.1. DEMING

El Dr. Deming fue reclutado por el comando supremo de las fuerzas aliadas para realizar un censo japonés de 1951. El país estaba muy dañado, cuando Deming llegó, la ocupación llevaba dos años y había pocos indicios de recuperación física. El Dr. Deming no conocía al grupo de Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) el cual se había organizado para la reconstrucción del país, la situación en Japón era grave ya que no podía producir la suficiente comida para alimentar a la gente. Era evidente que se tenía que exportar bienes a fin de tener dinero para comprar alimentos. Pero por la causa de la guerra en Japón no solo se perdió mercado sino que la producción industrial era muy mala por que le había dado al Japón lo que el doctor Deming llamaba "patrimonio negativo".

En Marzo de 1950, el director ejecutivo de la UCIJ, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros, una serie de conferencia sobre métodos de control de calidad. La respuesta del Dr. Deming fue si y llegó a Tokio el 16 de Junio de 1950. La situación de Japón había mejorado. El 19 de junio ante un grupo de 500 personas realiza la primera de doce serie de conferencias. El Dr. Deming estaba preocupado por su experiencia en los estados unidos don de el control estadístico de calidad había florecido en un tiempo tan breve.

El Dr. Deming animaba a los japoneses a producir con calidad, siguiendo el método de realizar una investigación y mirar a futura para producir bienes que tuvieran mercado durante mucho tiempo. En Agosto de ese año la cámara de comercio de Tokio invito al Dr. Deming para que se dirigiera a otros 50 industriales y les hablara de sus métodos y 45 más en Hakone. Al finalizar el verano, había llegado a le gerencia de la mayoría de las compañías grandes, además de enseñarles técnicas estadísticas a miles de técnicos.

Para mostrar su aprecio los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming, una medalla de plata que llevaba grabado el perfil de Dr. Deming, el cual se otorgaba en dos categorías, a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

Introducción a sus 14 puntos

Los puntos, las enfermedades y los obstáculos constituyen una receta comprensiva para el cambio. Elaborar su propia adaptación, que sea adecuada para su cultura corporativa. El Dr. Deming dice que lo que la gerencia puede lograr aplicando los catorce puntos "es descomunal en comparación con lo que se obtiene con otro modo".

LOS CATORCE PUNTOS

1.- Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

2.- Adoptar la nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

3.- No depender más de la inspección masiva. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien reprocessar; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tiene la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente . Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

7.- Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, si no orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

8.- Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que esta bien o mal.

9.- Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

10.- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

11.- Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

2.2. JURAN.

Al igual que Deming, Joseph Juran enseñó principios de calidad a los Japoneses en los años 50 y fue un impulsor importante en la reorganización de la calidad. Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, entonces y ahora parte de Rumania. Juran ha sido llamado el padre de la calidad ó "gurú" de la calidad.

Juran se unió a la Western Electric en los años 20 cuando ésta era pionera en el desarrollo de métodos estadísticos para la calidad. La mayor parte de su tiempo trabajó como ingeniero industrial corporativo, y en 1951 se ocupó de la mayor parte de la redacción, edición y publicación del Quality Control Handbook.

El sostenía que los empleados en diferentes niveles de la organización hablan sus propios "lenguajes", la gerencia superior habla el lenguaje de los dólares, los empleados hablan el lenguaje de las cosas, y la administración intermedia debe ser capaz de hablar ambos lenguajes, y traducir entre dólares y cosas, por lo que para

llamar la atención de la gerencia superior, los problemas de calidad deben presentarse en el idioma que ellos comprenden: dólares. Por lo tanto, Juran abogaba por el uso de la contabilidad del costo de la calidad y su análisis, para enfocar la atención en los problemas de calidad; definía la calidad como “rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente” , lo que resume como “adecuabilidad para el uso”.

Las percepciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad, conocidas como la “Trilogía de Juran”

1. **Planeación de la calidad:** el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad, ésta determina las metas a corto y largo plazo, establece prioridades, compara resultados con planes anteriores y combina los planes con otros objetivos corporativos estratégicos.
2. **Control de calidad:** el proceso de cumplir con las metas de calidad durante la operación, Juran sostuvo que el control de calidad involucra la determinación de lo que se debe controlar, establecer unidades de medición para evaluar los datos de manera objetiva, establecer estándares de rendimiento, medir el

rendimiento real , interpretar las diferencias entre el rendimiento real y estándar, y tomar acción sobre las diferencias.

3. Mejora de la calidad: el proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente, en el cual incluye demostrar las necesidades de mejora, identificar proyectos específicos para la mejora, organizar el apoyo para los proyectos, diagnosticar las causas, dar remedios para éstas, demostrar que los remedios son efectivos bajo las condiciones de operación y proporcionar el control para mantener las mejoras.

La planificación de la calidad en uno de los tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad. Los tres procesos (la trilogía de Juran) están interrelacionados.

La tabla que sigue muestra algunos ejemplos:

Procesos de la Trilogía	Terminología Financiera
Planificación de la Calidad	Presupuestar, planificar el
Control de Calidad	negocio Control de Costos,
Mejora la Calidad	Control de Gastos, Control de
	Inventario
	Reducción de Costos, Mejora de
	Beneficios

La capacitación en conceptos empresariales orientados a la calidad, así como capacitación respecto a las herramientas necesarias utilizadas para conseguir las mejoras en la calidad, la reducción en los costos, la recolección de datos y los análisis representan componentes importantes de la filosofía de Juran.

2.3. ISHIKAWA.

Fue uno de los pioneros de la revolución de la calidad en Japón y fue la figura de mayor importancia de la calidad en su país. El Doctor 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 institución, donde obtuvo el doctorado en ingeniería en 1960.

Ishikawa presentó el diagrama causa-efecto como una 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 (véase el siguiente ejemplo).

Para explicar los Diagramas de Causa-Efecto se tomará como ejemplo la fabricación de mayonesa.

“La variabilidad de las características de calidad es un efecto observado que tiene múltiples causas. Cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, debemos investigar para identificar las causas del mismo. Para ello nos sirven los Diagramas de Causa - Efecto, conocidos también como Diagramas de Espina de Pescado por la forma que tienen.”¹⁹

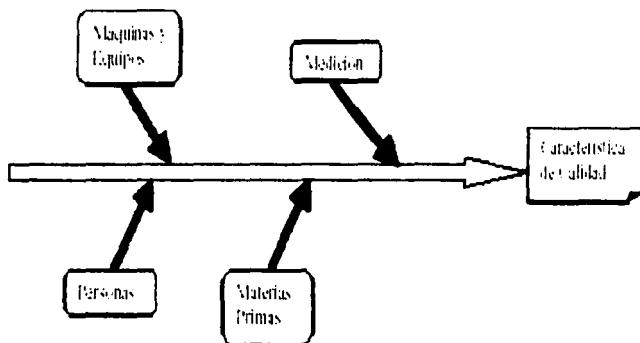
Para hacer un Diagrama de Causa-Efecto seguimos estos pasos:

1) Decidimos cual va a ser la característica de calidad que vamos a analizar. Por ejemplo, en el caso de la mayonesa podría ser el peso del frasco lleno, la densidad del producto, el porcentaje de aceite, etc. Trazamos un flecha gruesa que representa el proceso y a la derecha escribimos la característica de calidad.

3) Indicamos los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad,

¹⁹ Internet "www.calidad.org/s/causa.pdf"

trazando flechas secundarias hacia la principal. Por ejemplo, **Materias Primas, Equipos, Operarios, Método de Medición, etc.:**



3) Incorporamos en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación. Para hacer esto, podemos formularnos estas preguntas:

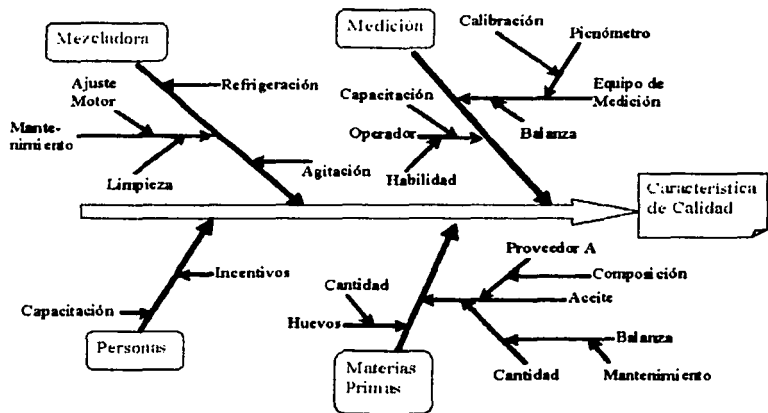
- a) ¿Por qué hay fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad? Por la fluctuación de las Materias Primas. Se anota Materias Primas como una de las ramas principales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) **¿Qué Materias Primas producen fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad? Aceite, Huevos, sal, otros condimentos. Se agrega Aceite como rama menor de la rama principal Materias Primas.**
- c) **¿Por qué hay fluctuación o dispersión en el aceite? Por la fluctuación de la cantidad agregada a la mezcla. Agregamos a Aceite la rama más pequeña Cantidad.**
- d) **¿Por qué hay variación en la cantidad agregada de aceite? Por funcionamiento irregular de la balanza. Se registra la rama Balanza.**
- e) **¿Por qué la balanza funciona en forma irregular? Por que necesita mantenimiento. En la rama Balanza colocamos la rama Mantenimiento.**

Así seguimos ampliando el Diagrama de Causa-Efecto hasta que contenga todas las causas posibles de dispersión.

4) Finalmente verificamos que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones Causa-Efecto deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado.



Un diagrama de Causa-Efecto es de por si educativo, sirve para que la gente conozca en profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual.

“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.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para alcanzar éstos fines, todas las partes de una empresa (Alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como producción, diseño técnico, investigación planificación, investigación de mercados, administración, contabilidad, almacenes, ventas, servicio de personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos ".²⁰

Algunos de los puntos clave de su filosofía se resumen aquí:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Elimine la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos.
7. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.

²⁰ "Qué es el control total de calidad" Ishikawa Kaoru. Editorial Norma, Colombia, 1992. pg.39

10. El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir variabilidad) son falsos.

3. EL DESARROLLO DE LA CALIDAD EN EL JAPÓN.

En 1945, al final de la primera guerra mundial, el pueblo japonés era un pueblo derrotado y ocupado por las fuerzas norteamericanas. Su industria, que nunca se había destacado por su grado de desarrollo o por la calidad de sus servicios, había sido destruida casi por completo, y las pocas fábricas que todavía seguían en pie debían ser reestructuradas para una nueva economía. Por lo que se embarcaron en un programa para alcanzar los objetivos nacionales por medio del comercio en vez de por medios militares, pero el principal obstáculo para vender sus productos y comerciar internacionalmente, era la reputación que habían ganado antes de la segunda guerra mundial de hacer productos de mala calidad.

Para resolver este problema, los Japoneses enviaron equipos a visitar empresas extranjeras para aprender cómo otros países gestionaban para la calidad, además de que el nuevo gobierno de la nación japonesa estableció un programa de reconstrucción nacional con la ayuda de algunos estrategas norteamericanos.

Algunos de los principales puntos de éste programa comprendía:

- **Auditoria de la calidad.** En Japón se identificó enseguida que la cuestión de calidad era la gran estrategia a seguir de cara al futuro. De éste modo Japón estableció una auditoria para la calidad. Las empresas que deseaban exportar o vender sus productos en el mercado nacional amparándolos con un sello de calidad, deberían someterlos a la auditoria de la Union of Japanese Scientists and engineers (JUSE).
- **Campaña nacional de la calidad.** Se desarrolló por todo el país una extensa campaña nacional para motivar a todo el pueblo respecto a la necesidad de trabajar con un alto nivel de precisión y calidad. Por todos los medios de comunicación se lanzaron mensajes de concientización, informando también a los consumidores de sus derechos.
- **Formación continua de los trabajadores.** Desde el inicio de la campaña se invirtieron millones de dólares para mejorar la capacitación de los trabajadores, a todos los niveles. Este aprendizaje, se inicia en las escuelas, y gracias a él los trabajadores Japoneses adquieren los conocimientos matemáticos y estadísticos para analizar la calidad y controlarla por sí mismos.
- **Control de calidad sofisticado.** El lema Japonés fue:

“Nosotros no controlamos la calidad, la fabricamos”.

Sin embargo las técnicas de control estadístico son una de las claves para poder fabricar calidad. Los Japoneses las aplicaron con rigor y sentido común, sin caer nunca en el vicio de controlar por controlar, obteniendo éxitos sorprendentes.

Durante estos primeros años de realización del programa Japonés, empiezan a notarse sus efectos en la economía del país. Los trabajadores sin embargo, deben soportar grandes sacrificios. Las horas de trabajo en talleres y fábricas se multiplican, se establecen horarios nocturnos para aprovechar mejor los pocos tiempos y únicamente se efectúan paros para el mantenimiento de las máquinas.

En el año 1950 visita Japón el Dr. Eduard Deming, un norteamericano especialista en estadística, para dar una conferencia entre los principales dirigentes de las grandes industrias Japonesas. El tema de éste seminario era el Control estadístico en la Calidad como una herramienta de mejora continua del proceso productivo.

Cuatro años después es invitado el Dr. J. M. Juran, también norteamericano y experto en control de calidad, para extender la inquietud por la calidad y el uso de métodos estadísticos tanto entre

dirigentes como mandos intermedios y especialistas. Progresivamente éstas técnicas se van popularizando a todos los niveles de la empresa, hasta que en 1960 el Dr. Kaouru Ishikawa crea los primeros círculos de calidad. A partir de entonces y hasta la fecha los Círculos reciben un gigantesco impulso. Las empresas e incluso el gobierno los desarrollan y promueven su funcionamiento.

De forma paralela mejora el prestigio y la imagen de los productos y las empresas Japonesas que empiezan a competir con éxito en los mercados internacionales.

Hoy Japón es un pueblo que despertó de su letargo feudal y que trabaja unido, conquistando posiciones cada vez más difíciles. La clave está en su esfuerzo inteligente, paciente y constante, en su estrategia sutil y en su estilo de management basado en le aprovechamiento total y organizado de todas las capacidades humanas.

3.1 Introducción a la Administración de la Calidad Total

El suministro de productos y servicios de alta calidad, se ha convertido en la clave de éxito para competir en los mercados internacionales. El nivel de calidad que esperan muchos de los

consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas de calidad. En respuesta a la demanda por productos y servicios de mejor calidad. La frase "Administración de la Calidad Total" suele describir estas prácticas.

La administración de la Calidad Total

"La administración de la calidad total (ACT) es un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de una producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbrada".²¹ La mejora constante, atributo fundamental de la ACT, surge de la teoría que todas las operaciones comerciales y las actividades laborales pueden realizarse con más eficacia. Ello exige un método de administración que estimule la identificación y el aprovechamiento de oportunidades que se presenten para efectuar la mejora.

²¹ "Círculos de calidad: teoría y práctica". Palom Izquierdo Fco. Javier. Editorial Marcombo, España, 1991. pg.33.

Características importantes de la Administración de la Calidad Total

- La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.
- Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.
- Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.

4. Los círculos de calidad.

“La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua”.²²

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos.

En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma

²² “Círculos de calidad teoría y práctica”. Palom Izquierdo Eco. Javier. Ob. cit.

relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre.

4.1 Definiciones de círculos de calidad

- “Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo”.²³
- Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

²³ Internet “www.misapuntes.com.mx.”

- Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

4.2 Características de los Círculos de Calidad.

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.

- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
- En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.
- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes

normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.

- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.
- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

4.3 La misión de un Círculo pueden resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un

proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

Proceso: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos:

1) Identificación de problemas, estudia a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas enlistados, correspondientes a su área de trabajo es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2) Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel gerencial, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

3) Ejecución de la solución por parte de la organización general.

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4) Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

4.4. La Operación de los Círculos de Calidad.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.- Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchan las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha con la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

4.5 Objetivos de los Círculos de Calidad.

1. **Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.**
2. **Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.**
3. **Mejorar la relaciones humanas y el clima laboral.**
4. **Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.**
5. **Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.**
6. **Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.**
7. **Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.**

4.6 Organización de los Círculos de Calidad.

Una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, debe desarrollarse la organización básica para su instalación y operación. Al respecto, se distinguen dos grupos determinantes del Éxito del programa:

- **El Comité de Dirección.**
- **La Oficina de los Círculos de Calidad.**

Comité de Dirección del Proceso.- Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad. Asimismo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad, y en su caso vigila su instrumentación.

El Comité de Dirección tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la Oficina de los Círculos de Calidad.
- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

Oficina de los Círculos de Calidad.- Es la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

- El Facilitador.
- El Líder del Círculo de Calidad.
- El instructor.
- El experto.

El Facilitador.- El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

El Líder del Círculo de Calidad.- El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.

- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor.- Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones que cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor.- Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido

asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El experto.- Es aquel que por su conocimiento científico o técnico está facultado o para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad. El asesor a su vez necesita del jefe de la oficina de los círculos de calidad, en su calidad de máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa, y como mediador con los niveles administrativos superiores.

Capacitación

Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas, cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras.

Objetivos de la Capacitación:

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

Otros Elementos

Para la adecuada operación del trabajo en grupo es conveniente enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

AGENDAS

Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar. La Agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro. Debe incluir la hora (de inicio y terminación), el lugar y el objetivo de la reunión. Asimismo puede acompañarse de material de apoyo.

OBJETIVOS CLARAMENTE ESTABLECIDOS

A fin de que los participantes dirijan y concentren sus esfuerzos, todos deben conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo, y actualizarlo o validarlos periódicamente.

1.- Preparación de la Reunión.

La preparación previa es parte vital para el éxito del trabajo en equipo. Si los miembros no están preparados y los documentos no son entregados con la suficiente anticipación, las reuniones pueden desperdiciar un tiempo valioso.

2.- Disposición para escuchar.

Esta es quizá la habilidad más importante para trabajar en equipo. Escuchar es algo que hacemos todos los días; no escuchar es también algo que hacemos todos los días. En las reuniones, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás están diciendo, sin distraerse con su estilo de hablar. Debe verse más allá de la forma e ir al fondo de lo expuesto, evitando prejuiciarse por estilos personales.

3.- Apertura.

Un obstáculo para la apertura se encuentra en los intereses ocultos, una razón personal para tratar de manipular la reunión hacia una u otra dirección. Sin embargo, si todos los miembros hacen el compromiso de ser honestos al participar en el equipo, no habrá intereses ocultos.

4.- Desarrollo de la confianza.

Trabajar en equipo implica un desarrollo paulatino de la confianza de cada miembro hacia sus compañeros. Un ambiente idóneo deberá fomentar esto; no obstante, llevará tiempo lograr que los miembros tengan confianza entre sí.

Consolidación de los Círculos de Calidad.

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.
3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

Resultados empresariales

- Cambio en el porcentaje de producción.
- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el porcentaje de productos rechazados.
- Cambio en el porcentaje de fricciones.
- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de motivos de queja.
- Cambio en el índice de accidentalidad.
- Ahorro calculado en costos.
- Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el programa.

Resultados personales. Cambios en la actitud del personal que puedan atribuirse a la participación en los Círculos de Calidad.

- El proceso de los Círculos de Calidad.
- Su trabajo.
- Ellos mismos.
- Sus compañeros de trabajo.
- Sus supervisores.
- Sus superiores en general.
- La empresa en general.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la empresa o fijar en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la gerencia como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

Capítulo III. CASO PRÁCTICO.

1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA BBVA - BANCOMER

Bancomer se fundó en la ciudad de México en 1932 bajo el nombre de Banco de Comercio S.A., en 1956, Banco de Comercio constituyó una compañía financiera llamada financiera Bancomer S. A., y en 1957 formó una compañía Hipotecaria Bancomer S.A.. Para el año de 1977, las distintas instituciones que formaban el Banco de Comercio fueron consolidadas en Banca Múltiple bajo el nombre de Bancomer. Esta fusión permitió el arraigo de Bancomer en muchas localidades además de beneficiarse de una sola infraestructura operacional.

Con la nacionalización de la banca por el gobierno mexicano, Bancomer pasó a ser parte del gobierno en el año de 1982. Para finales de los 80's, el gobierno mexicano inició una serie de medidas para descentralizar el sistema financiero mexicano, lo cuál terminó con la reprivatización de los bancos a principios de 1991 donde se incluyó también Bancomer.

En octubre de 1991, un grupo de inversionistas mexicanos conjuntamente con accionistas del grupo VAMSA o Valores Monterrey, presentaron una oferta y se les otorgó el derecho de

adquirir la mayoría de acciones de Bancomer, pudiéndole comprar así directamente al gobierno mexicano el 56% de las acciones de Bancomer y constituyéndose en 1991 el Grupo Financiero Bancomer. En 1993, el gobierno mexicano cambió el 22% restante de sus acciones, lo que junto con otras compras de acciones privadas, dieron el control de casi el 100% al Grupo Financiero Bancomer.

En marzo de 1996 Bank of Montreal adquirió el 16% del capital de GFB, y en junio del año 2000, la asamblea General Extraordinaria de Acciones de GFB aprobó la fusión del Grupo Financiero BBV Probusa (GFBB) con GFB para el fortalecimiento de las operaciones bancarias creando así el Grupo Financiero BBVA Bancomer.

Adicionalmente, el 10 de agosto del 2000, GFBB compró el 100% de las acciones de Banca Promex, lo que consolida al Grupo Financiero BBVA Bancomer como una de las mayores instituciones financieras de México y toda Latinoamérica.

Actualmente el Grupo Financiero BBVA Bancomer ofrece productos y servicios a personas físicas y morales por medio de unidades especializadas y en conexión con otras subsidiarias del GFBB, a través de su extensa red de sucursales 2413 y 4172 cajeros automáticos en México, así como sucursales en Londres y Gran Caimán, agencias en Nueva York y Los Angeles, y una oficina de

representación en Sao Paulo Brasil, manteniendo relación con más de 1000 bancos corresponsales en todo el mundo.

2. Estructura del GFB.

Durante el tercer trimestre del 2000, GFBB llevó a cabo una reorganización interna de sus subsidiarias bancarias (Bancomer, BBVA-México y Banca Promex), con el objetivo de facilitar la integración de sistemas y operaciones.

La reorganización constó de cuatro etapas:

- 1. Fusión de Banca Promex en Bancomer**
- 2. Traspaso de las actividades de banca tradicional de BBV-México a Bancomer.**
- 3. Traspaso de ciertas actividades relacionadas con servicios financieros de Bancomer a BBV-México.**
- 4. Cambio de nombre de Bancomer al de BBV Bancomer y de BBV-México al de BBVA Bancomer Servicios.**

Las asambleas de accionistas de los respectivos bancos aprobaron todos los eventos corporativos necesarios para la implementación de esta reorganización. Ambas subsidiarias son propiedad de GFBB al

100%. Como resultado de la misma, GFBB mantendrá en principio dos licencias bancarias: 1) BBVA Bancomer (antes Bancomer), que lleva a cabo las actividades de banca tradicional tales como captación de depósitos y otorgación de préstamos, contando para ello con la totalidad de la red de sucursales; y 2) BBVA Bancomer Servicios (antes BBV-México), que lleva a cabo ciertas actividades relacionadas con servicios financieros tales como banca de inversión, fideicomisos, avalúos, administración de sociedades de inversión de deuda y operación de la red de cajeros automáticos. BBVA Bancomer cuenta con 100% de la cartera y de la captación y 99% de los activos bancarios de GFBB. Tras esta reorganización, se operan dos subsidiarias bancarias con actividades separadas pero complementarias, especializada cada una en negocios distintos. Asimismo, se maximizan los beneficios financieros y fiscales de ambas instituciones. Finalmente, se facilita la integración de sistemas y operaciones y así la realización de sinergias esperadas de la fusión, todo ello sin alterar la estructura patrimonial de GFBB y sin afectar a clientes, empleados y accionistas.

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 inversionistas y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

Visión personal. Buscaremos continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación de nuestros valores, misión y visión y que tenga el perfil requerido por la institución.

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.

Imagen. Seremos reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial de calidad en servicio y cercanía al cliente.

VALORES.

Honestidad: Creemos en el actuar con integridad cumpliendo con la responsabilidad asignada en el uso escrupuloso de la información, recursos materiales y financieros.

Prudencia: Creemos en el manejo cuidadoso de los recursos encomendados a la institución tomando riesgos calculados, dentro de las políticas establecidas como la norma de conducta que responde a la confianza depositada en cada uno de nosotros.

Justicia: Creemos en buscar objetiva e imparcialmente la verdad, para otorgar a cada quién lo que le corresponda.

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.

Creatividad: Creemos en fomentar un ambiente donde al libre expresión de ideas y de opiniones propicie la innovación y el desarrollo.

3. Bancomer Q el modelo de calidad.

“Este es un programa de calidad de la banca de servicios, el cual reconoce la calidad en el servicio y el desempeño de todas y cada

una de las sucursales reconociendo su labor en este cometido con la bandera Q.

Con este programa se pretende que toda la red de sucursales llegue a un nivel básico de estándares de calidad, donde la opinión del cliente será lo más importante, además de reconocer el esfuerzo del personal por ofrecer el mejor servicio.

A. Requisitos para obtener la bandera Q.

En 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:** Evaluaciones con calificación mínima de 8.5 individual.
- ◆ **Certificado de calidad en el servicio:** Otorgado de acuerdo a la opinión de los clientes a través de encuestas con calificación mínima de 7.5.

El gerente de operación bancaria, el subdirector de mercado e instalación y calidad, serán los responsables de que las sucursales alcancen nivel básico de operación y servicio.

Instalación y calidad deberán visitar las sucursales por lo menos una vez cada tres meses.

Sucursales "Not Ok" NOK (Estatus de Servicio no Satisfactorio).

- 1. Si la sucursal no logra cumplir con algún requisito obligatorio en un periodo máximo de tres meses se definirá como sucursal NOK.**
- 2. El estatus de sucursal NOK se eliminará hasta que cumpla con todos los requisitos obligatorios.**
- 3. Instalación y calidad deberán identificar a las sucursales que no tienen el nivel básico de operación y servicio y diagnosticar los factores internos y 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 además de educación en calidad.
5. Con éste diagnóstico deberán definirse acciones y compromisos a tomar durante los próximos tres meses.
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 periodo 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.

B. Auditoria contable - 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, lo cuál 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 a ella:
 - ◆ La sucursal podrá perder su visita de certificación.
 - ◆ Podrá ser programada únicamente para revisión de los requisitos faltantes.
 - ◆ Podrá perder la bandera Q.

C. 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 para 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 ésta 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 Certificados de calidad en el servicio C.C.S. Se levantarán simultáneamente a nivel nacional cada seis meses (periodo de vigencia del mismo) y aquellas sucursales que no lo aprueben invariablemente deberán esperar a los periodos de aplicación.

5. A partir de la obtención de los 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 de 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.

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 periodo 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.

D. 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. E caso de perder al año el premio, se le recogerá el Excelencia grande y se dejará el chico.
4. El centro regional que lo gane en tres ocasiones, lo conservará definitivamente.

5. Para la evaluación de los centros regionales se integrará un comité de evaluación formado por 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.

Los requisitos de inscripción al programa son los siguientes:

1. **Procesos operativos.** 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.

2. Capacitación.

- ◆ Todo el personal de la sucursal deberá obtener calificación mínima individual de 8.5.
- ◆ Se sigue exceptuando al personal que tenga antigüedad en el puesto menor a tres meses.
- ◆ Será responsabilidad del gerente de operación bancaria decir quien no deberá tomar la evaluación.

3. 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.

4. Tiempos de espera.

Las sucursales deberán cumplir con los tiempos meta de espera durante los últimos tres meses en :

- ◆ Unifila: El tiempo máximo deberá ser de 15 minutos.

- ◆ **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.

5. Fraudes.

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 progresiva sin carta responsiva.
- ◆ Cheques sin evidencia de conformación por monto con el librador.
- ◆ Depósitos en firme con cobro inmediato sin línea establecida.

6. Deudores y faltantes.

Las sucursales deberán cumplir con una adecuada administración en éstas 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 6 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 periodo mayor a 30 días.
- ◆ Incidencia del 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 éstos requisitos.

Control de calidad verificará durante su visita la correcta administración de ambas cuentas y en su caso, aceptará como válido el reporte de auditoria contable.

Al detectarse alguna anomalía, la sucursal perderá el derecho de ser calificada o podrá perder la bandera Q.

7. Captación.

La captación mensual de la sucursal deberá estar dentro de la meta establecida con la dirección regional en cuanto a monto y mezcla.

8. Actitud.

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.

Asimismo, Control de calidad observará durante sus visitas la actitud de servicio del personal.

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.

Encontrar algún incumplimiento en los requisitos, evitará que la sucursal pueda certificarse por un periodo de seis meses”.²⁴

²³ Fuente: Programa Bancomer Q (BBVA-BANCOMER)

A. Desarrollo del caso práctico.

Para poder llevar a cabo la investigación, se pidió autorización al gerente de la sucursal para poder realizar una entrevista a los miembros de la misma, ya que por ser un grupo pequeño (20), de acuerdo a mis conocimientos y experiencia, determiné que sería recomendable llevar a cabo una entrevista personal con duración de 10 a 20 minutos con cada uno de ellos, haciéndoles 13 preguntas abiertas, cerradas y mixtas, además de observaciones personales, con el fin de que pudieran explicar ampliamente y dar su opinión acerca del programa de calidad Bancomer Q y de cómo se trabaja en la sucursal en cuestión de calidad.

Los miembros son: un gerente, un subgerente, dos ejecutivos empresariales, tres ejecutivos para personas físicas, un supervisor de cajas, un cajero principal, dos cajeros de operaciones especiales, uno para empresas, uno para impuestos y siete cajeros universales.

Cuestionario base para las entrevistas:

1. ¿ Cuantos años tiene trabajando para el banco y qué puesto ocupa?
2. ¿ Para usted qué es la calidad ?

3. ¿ Alguna vez ha recibido capacitación en relación a cómo desarrollar mejor su trabajo ?

4. ¿ Existen manuales de calidad en la sucursal que puedan ser consultados cuando hay dudas acerca de cómo llevar a cabo alguna función ?

Sí _____

No _____

Cuáles conoces: _____

5. ¿ En su opinión se trabaja con calidad en la sucursal Condesa ?

Sí _____

No _____

Porqué _____

6. ¿ Sabe usted en qué consiste el programa de calidad Bancomer Q ?

Sí _____

No _____

Explíquelo _____

7. ¿ Cuando desempeña sus funciones, se apega usted a todas y cada una de las políticas de calidad del programa Bancomer - Q?

8. ¿ Qué opina usted acerca del programa de calidad Bancomer - Q?

9. ¿ En su opinión, las evaluaciones de calidad que se hacen son confiables?

Sí _____

No _____

Porqué _____

10.¿ Para usted como empleado de la institución bancaria BBVA-Bancomer qué es lo más importante al desempeñar sus funciones ?

11.¿ Alguna vez ha visto usted que se hagan encuestas de calidad a los clientes que acuden a la sucursal ?

Sí _____

No _____

12.¿ En su opinión porqué es importante la calidad ?

13.¿ Tiene usted alguna sugerencia o recomendación que pueda mejorar la calidad de su trabajo y el de la sucursal en general.
Cual sería ?

B. Resultados:

De acuerdo con las entrevistas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1.** En la pregunta relacionada con la capacitación de los empleados, se observó que el 90% del personal dijo haber recibido capacitación solamente cuando ingresó al banco y después de ahí no haber recibido capacitación alguna.
- 2.** En cuanto a la existencia de manuales de calidad en la sucursal se encontró que el 50% del personal no sabía de su existencia, mientras que el resto dijo conocerlo, pero que lo habían consultado muy pocas veces, ya que muy a menudo cuando lo querían consultar no lo encontraban.
- 3.** A la pregunta de si se trabajaba con calidad en la sucursal, el 95% del personal dijo rotundamente que no, ya que solamente cuando iban los de cumplimiento o certificación se apegaban a las políticas de calidad que se supone deberían llevarse a cabo en las labores diarias.

- 4. El 80% de los empleados dijo no saber específicamente de qué se trataba el programa de calidad Bancomer Q.**

- 5. En cuanto a lo más importante para los empleados al realizar sus funciones, se encontró que para el 60% de ellos era el no tener faltantes de caja, para otro 30% el no tener retardos y lograr las operaciones diarias requeridas para obtener su bono de productividad y para el restante 10% lo más importante era llevarse bien con el gerente y el subgerente de la sucursal.**

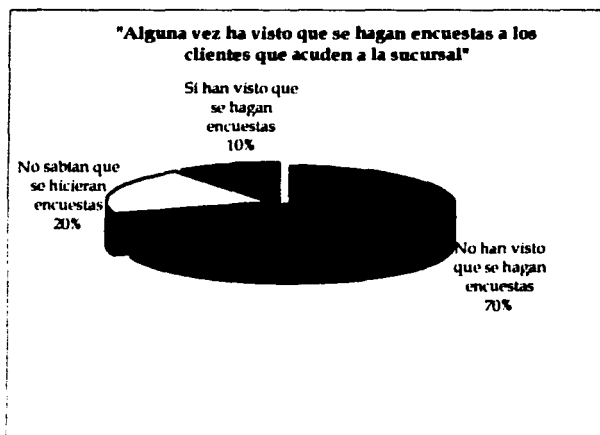
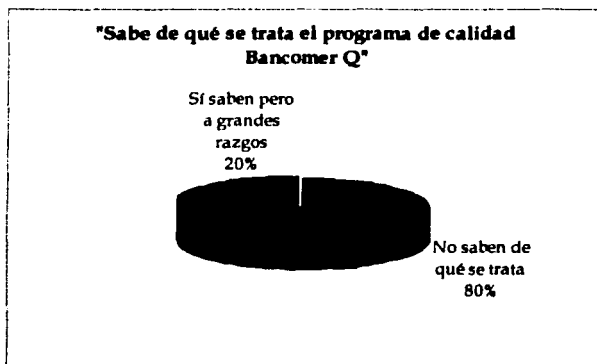
- 6. Con respecto a si las evaluaciones de calidad que se practicaban eran confiables, el 85% de los empleados dijeron que no lo eran ya que las mismas se resolvían entre varias personas (siendo que son para resolverse individualmente).**

- 7. El 70% del personal dijo no haber visto en alguna ocasión siquiera que se realicen encuestas a los clientes con relación a la calidad que se les brinda en el servicio.**

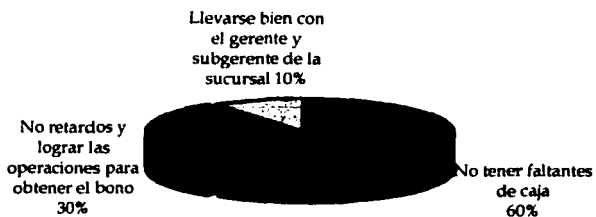
- 8. Finalmente, la mayoría del personal de la sucursal está de acuerdo en que existen muchas deficiencias con**

respecto a la calidad del servicio que se les da a los clientes, pero también tienen algunas propuestas concretas de cómo mejorar la situación y estarían de acuerdo en cumplir y llevar a cabo un nuevo programa de calidad.

GRÁFICOS:



"Qué es lo más importante al realizar sus funciones"



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

C. Diagnóstico

De acuerdo con un análisis de los resultados obtenidos y observaciones personales, se puede decir que 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 una mala imagen para el Grupo Financiero.

Analizando el programa de calidad Bancomer Q y de acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas practicadas, se puede notar que éste programa le da demasiada prioridad a la operatividad dentro de las sucursales descuidando aspectos primordiales como son:

La actitud cliente-empleado

- ◆ Ignorando los tiempos en unifila.
- ◆ Desconcientización respecto a la deserción de clientes de la sucursal.
- ◆ Desconocimiento de que el cliente es lo más importante para el banco y la sucursal.
- ◆ Desconocimiento del programa Bancomer Q.
- ◆ Carencia de información acerca del programa Bancomer Q.
- ◆ Desapego al programa Bancomer Q.

- ◆ Inconsistencia dentro de la labor diaria para con el programa de calidad.
- ◆ Auditorías de calidad erróneas.
- ◆ Evaluaciones periódicas de calidad resueltas de manera poco confiable.
- ◆ Apatía del personal respecto a la calidad en su trabajo.
- ◆ Alto índice de rotación del personal dentro de la sucursal.
- ◆ Alteración de las encuestas de calidad.

Como ya se dijo anteriormente, el programa de calidad Bancomer Q se enfoca más a lo operativo dentro de la sucursal, pero esta cuestión debería de ir de la mano con la capacitación, ya que es bien sabido que el conocimiento del puesto lleva a la mejor comprensión y hasta mecanización del mismo, lo cual no ocurre en la sucursal ya que según las entrevistas realizadas, no existe programa alguno de capacitación (mas que la que se recibe cuando ingresa uno al banco) y, por lo tanto, los empleados no manejan su puesto de acuerdo a los parámetros de calidad que se requieren.

Aunado a esto, las evaluaciones de calidad trimestrales que se llevan a cabo dentro de la red de sucursales, son, por lo regular de muy poca confiabilidad ya que según se ha observado, los empleados regularmente copian las respuestas de los exámenes o

peor aun, los empleados de mayor rango de la sucursal dan respuesta a los exámenes de menor rango, dando como resultado calificaciones que no concuerdan con lo que la sucursal realmente es. Además, al empleado no se le habla de calidad en ningún momento si no es cuando hay certificación (según pregunta expresa), tarea que debería de ser de todos los días y para todos y cada uno de los empleados así como los beneficios que traería consigo.

En cuanto a los status creados dentro del programa de calidad Bancomer Q, es favorable la categorización de sucursales, pero el tratamiento que se le dé a los programas de calidad debe tomarse en cuenta e incrementarse de manera periódica para que de ésta manera los puntos que se manejen sean universales y no dejar rezagadas a las sucursales que se encuentran dentro del status NOK ya que los periodos de revisión trimestrales son demasiado largos y si una sucursal es NOK por tres periodos de revisión, estaríamos hablando de casi un año de trabajo sin calidad, que afecta directamente tanto a los clientes como al personal, así como las utilidades del mismo banco.

Además dice el manual de calidad "los clientes de cada sucursal serán quienes proporcionen ésta calificación a través de encuestas....." esto con referencia a que de manera periódica se deberían realizar encuestas a la clientela de las sucursales que por

razones desconocidas (según se pudo constatar en la entrevistas realizadas) son alteradas y en muchos de los casos ni siquiera son aplicadas a la clientela, sino que son resueltas por el propio personal bancario, por lo que se obtienen resultados que para nada son confiables, lo que además también representa costos innecesarios para el banco.

D. Propuesta de un nuevo modelo de calidad: “Bancomer Q-plus”.

Para que la institución bancaria ofrezca un servicio de la más alta calidad, es necesario que satisfaga y supere las expectativas de los clientes, ya que al ocurrir esto, los clientes permanecerán cautivos por el buen servicio brindado, y así también se fortalecerá la presencia e imagen del grupo financiero BBVA-Bancomer.

Debido a que existe un modelo de calidad dentro de la Institución que opera de manera ineficiente, se denota la necesidad de un cambio de manera sustancial en cuanto a la calidad para lo cual se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Actividades que deberá llevar a cabo el personal de la sucursal:

- ◆ Éste deberá conocer y llevar a la práctica la definición, objetivo y políticas de calidad, por lo que será necesario que todo el personal reciba información continua y clara a través de manuales y publicaciones mensuales acerca del nuevo programa de calidad Bancomer Q-plus, el cual surtirá efectos solo si todos y cada uno de los miembros se ven involucrados en el mismo.

- ◆ Para lograr este propósito, se formarán en la sucursal, de acuerdo a los principios de los círculos de calidad, tres equipos de trabajo : dos de siete personas y otro mas de seis, quienes se reunirán en una sesión semanal por la mañana antes de iniciar las labores con una duración de treinta minutos, los días martes, miércoles y jueves para estudiar, identificar y dar solución a los problemas relacionados con sus labores cotidianas.

- ◆ Se elegirá por consenso a un líder para cada círculo, quién será el encargado de crear el ambiente propicio en los grupos tratando de que todos tengan participación, además de ayudarles a tomar las decisiones, así como dar seguimiento a las propuestas que se den.

- ◆ La participación en este nuevo programa deberá ser voluntaria y los mismos miembros serán y no la gerencia los que propongan los temas a tratarse, los cuáles se elegirán también por consenso de los participantes para que de esta forma todos estén de acuerdo en los problemas que habrá de ser necesario resolver.

- ◆ **Habiendo analizado y discutido el problema, se llegará a una solución para el mismo o en su caso se dará alguna alternativa para elaborar un plan de acción correctiva o de mejoramiento.**

- ◆ **La información recabada será analizada por el gerente y subgerente además de los otros niveles directivos, que se deberán involucrar según sea necesario, y si existe un acuerdo, se deberá autorizar la implantación, de lo contrario se le explicará al grupo el porque la propuesta no es viable pidiéndoles al mismo tiempo buscar otras alternativas.**

- ◆ **De implantarse la propuesta, es muy importante que se le dé seguimiento por parte de los miembros de los círculos y la gerencia a través de informes semanales para que se evalúe la misma y verificar si existen errores o aciertos para instrumentar las adecuaciones que sean necesarias.**

- ◆ **En estos informes se medirán las propuestas tanto en términos de aplicabilidad a otras partes del banco, como de los beneficios inmediatos que puede traer al propio departamento o sección.**

- ◆ La información acerca del nuevo programa de calidad Bancomer Q-plus tendrá que ser clara, precisa y concisa, de tal manera que el personal no tenga dudas para su aplicación, así también será necesaria la creación de manuales de calidad específicos para cada puesto para aclarar cualquier duda que pueda surgir.

- ◆ El personal deberá estar consciente de todas las ventajas que traerá consigo la implantación de un nuevo modelo de calidad así como también la problemática que traería consigo el trabajar fuera de los parámetros establecidos de calidad, dándoles una explicación amplia de los beneficios tanto para los empleados como los clientes y para el mismo banco en general.

- ◆ El cambio en la organización deberá denotar compromiso con la calidad, y ver a ésta como un aliado para lograr una ventaja competitiva y no como una carga que reprime los errores de los empleados o como una pérdida de tiempo.

- ◆ Con la aplicación del nuevo modelo de calidad Bancomer Q-plus, el personal deberá tener muy en claro lo importante que los clientes son para la institución y que dependiendo del

servicio que se les ofrezca será lo que hará la diferencia entre una organización y otra.

2. Actividades que se deberán llevar a cabo para la capacitación:

- ◆ La dirección se deberá comprometer en brindar cursos de capacitación cada tres o seis meses de acuerdo a las necesidades tanto de los gerentes como de los líderes de los círculos y éstos a su vez lo harán con los miembros de los círculos tanto en técnicas para solucionar problemas en grupo como también tormenta de ideas, toma de decisiones, presentación de resultados, etc.
- ◆ La capacitación será fundamental para el logro de los objetivos, por lo que ésta deberá ser clara, precisa y aplicada a su debido tiempo, además de que se deberá contar con un programa de apoyo continuo para empleados que presenten deficiencias en sus labores cotidianas.

3. Actividades que deberá llevar a cabo la dirección:

- ◆ Como he mencionado anteriormente, la dirección debe ser la base o el primer eslabón en estar plenamente convencida de los beneficios que representa el trabajar con calidad, ya que de allí es de donde parte todo el esfuerzo y ejemplo hacia un trabajo de calidad y sólo de ésta manera se podrá impregnar a todos y cada uno de los rincones de la organización con ese nuevo enfoque para que se logre trabajar sistemáticamente y tomando a la calidad como un estilo de vida en la organización.
- ◆ Se deberá establecer el compromiso claro de la dirección para con la calidad, de tal manera que también siempre esté interesada en el constante mejoramiento y apoyo de todas aquellas opiniones o acciones que puedan favorecer los logros que en cuanto a calidad se refieren, verificando que se estén llevando a cabo los procesos de la manera como fueron planeados.
- ◆ Deberá promover, coordinar, apoyar, supervisar e institucionalizar todas las actividades concernientes a los círculos de calidad y convertirse en un ejemplo para toda la organización de compromiso para con la mejora continua.

- ◆ Deberá encargarse de que los círculos de calidad no se lleven a cabo sólo por un tiempo determinado, sino que se tomen como algo permanente y en constante cambio de acuerdo a como se presenten las circunstancias.

4. Actividades que deberán llevarse a cabo encaminadas hacia los clientes:

- ◆ Se hará énfasis en la importancia de satisfacer y superar las expectativas de los clientes actuales para mantenerlos cautivos a la organización.
- ◆ Se deberá entender las consecuencias de la no-satisfacción y deserción de los clientes y los riesgos que esto acarrea para la institución.
- ◆ Se entenderá lo fundamental que es para la institución la incorporación de nuevos clientes y los grandes beneficios que esto traería como resultado.

5. Actividades que deberán llevarse a cabo para el control de la calidad:

- ◆ La calidad deberá ser vista como una forma de vida que por ningún motivo deberá ser catalogada como negativa o represiva, por lo que las auditorias de calidad deberán ser vistas como algo benéfico y de calidad, éstas deberán ser aplicadas cada tres meses por una firma externa para que no exista alguna duda acerca de los resultados que presente y éstos muestren la realidad de cada una de las sucursales.
- ◆ Las evaluaciones de calidad deberán ser confiables, y aplicadas por personal ajeno a la institución quien deberá, por lo tanto, estar realmente comprometido con la calidad, y por ningún motivo deberá separarse de los lineamientos establecidos.
- ◆ El personal deberá apegarse estrictamente a la normatividad establecida.
- ◆ Las encuestas que se apliquen a los clientes deberán ser claras y precisas y deberán ser aplicadas por personal realmente comprometido con la calidad, de preferencia por una firma externa.

- ◆ Los parámetros de calidad deberán ser alcanzables.

- ◆ Los periodos de revisión dentro de cada sucursal deberán de aplicarse al final de cada día laboral, para que posteriormente se vayan reduciendo hasta lograr la auto-erradicación.

- ◆ Se darán incentivos al personal de la sucursal que lo amerite, con diferentes planes según sea el mérito.

- ◆ La rotación de personal se deberá reducir al mínimo, aunque al trabajar cotidianamente con el nuevo modelo de calidad, no habrá ningún problema con los nuevos empleados ya que éstos tomarán a la calidad como una parte primordial en su trabajo diario que también será aplicable a toda la red de sucursales.

- ◆ El status NOK deberá homologarse con relación con el de las sucursales satisfactorias para evitar rezagos entre ambos status, por lo que los periodos de auditorias deberán ser intensivos, a manera de lograr los status satisfactorios en el menor tiempo posible beneficiando de ésta manera la relación entre el Banco y el cliente.

6. Beneficios:

Al implementar el nuevo modelo de calidad Bancomer Q-plus, se podrán obtener los siguientes beneficios:

- E. Los empleados, mediante la participación de los círculos de calidad, se identificarán más con la organización y sus objetivos, involucrándose en la obtención de éstos.
- F. Se logrará un cambio en la actitud de los empleados, ya que al formar parte de los círculos de calidad, sentirán que pueden influir y participar en las decisiones que afectan a su ambiente de trabajo.
- G. Propiciará que todos los empleados desarrollen sus habilidades participativas al máximo.
- H. Los empleados desarrollarán una responsabilidad más personal por la calidad y la productividad.
- I. La preocupación por la calidad en todos los niveles, estará estrechamente ligada con la productividad.
- J. Los empleados que entienden y se comprometen a ofrecer un servicio de calidad, harán de ésta un estilo de vida que se arraiga y permite incondicionalmente que el empleado ofrezca calidad en todo momento.
- K. Los empleados se interesarán en que el personal de nuevo ingreso se comprometa con la calidad y serán ellos los

supervisores que aseguren la comprensión y compromiso de ofrecer a los clientes un mejor servicio.

L. Los círculos de calidad proporcionarán talento renovable probado para futuras posiciones de liderazgo.

M. Se logrará que la gerencia sea más abierta, comunicativa y consciente con los empleados y los círculos de calidad.

N. La gerencia se sentirá más cómoda compartiendo la toma de decisiones y al mismo tiempo fomentará el crecimiento y el desarrollo personal de los empleados.

O. Existirá más confianza y respeto hacia la gerencia por parte de los empleados si se les brindan más oportunidades de participar y se les reconocen sus logros.

P. Las evaluaciones que se realicen, serán de lo más confiable ya que el personal al proporcionar un servicio de calidad no tendrá ningún temor por las evaluaciones.

Q. La confiabilidad de los resultados de encuestas y entrevistas a los clientes para determinar el grado de calidad proporcionado por el personal de la sucursal, será favorable.

R. La atención que se les proporcionará a los clientes ocasionará que éste tenga más confianza a la institución.

S. Las quejas por parte de los clientes de un mal servicio se reducirán al mínimo hasta tratar de lograr su erradicación.

T. Se atraerán clientes insatisfechos de otros bancos gracias al servicio brindado en BBVA- Bancomer .

U. Al satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se logrará su permanencia y preferencia, logrando una mayor captación de capitales asegurando el trabajo para los empleados y más ganancias para los inversionistas.

CONCLUSIONES.

Se concluye el presente trabajo estableciendo que la hipótesis planteada fue cierta ya que, al formar grupos de trabajo o círculos de calidad en la sucursal Condesa del banco BBVA-Bancomer, los cuales de acuerdo a la experiencia Japonesa y sus excelentes resultados obtenidos nos dan la pauta de un ejemplo a seguir para lograr un mejor trabajo administrativo en la sucursal, y tomando en cuenta la ayuda que nos brindan las herramientas estadísticas para el buen desarrollo de los círculos, además de llevar a la práctica el nuevo modelo de calidad Bancomer Q-plus, se logrará cambiar y comprometer a todos y cada uno de los empleados con respecto a la calidad, lo que redundará en que la sucursal sea más competitiva, con mayores índices de productividad, minimizando las quejas y atrayendo más clientes por el buen servicio brindado, con lo que se obtendrán mayores beneficios para todos (clientes, empleados e inversionistas); así mismo se logrará una mejor imagen del grupo BBVA-Bancomer, mayor prestigio y presencia tanto a nivel nacional como internacional. Por lo tanto se recomienda a la dirección la implantación de éste nuevo programa.

V.- Bibliografía.

1. "Elementos de administración". Harold Koontz, Heinz Wehrich. Editorial MacGraw Hill, México 1983.
2. "Fundamentos de administración". Münch Galindo, García Martínez 2ª Edición, México, 1985.
3. "Administración de empresas". Reyes Ponce Agustín. Editorial Limusa. 2ª Edición, México, 1976.
4. "Introducción a la teoría general de la administración" Idalberto Chiavenato 2ª Edición, México, 1981.
5. "Más allá de la excelencia y de la calidad total" Münch Galindo Lourdes. 1ª Edición México, 1992.
6. "Calidad Productividad y Competitividad". Joseph Deming. Cambridge, Massachusetts, 1982.
7. "Círculos de calidad teoría y práctica". Palom Izquierdo Fco. Javier Editorial Marcombo, España, 1991.
8. "Qué es el control total de calidad". Ishikawa Kaoru Editorial Norma, Colombia, 1992.
9. "Hacia una comunicación administrativa integral" Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano. Editorial Trillas, México, 1983.