



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO
ADMINISTRATIVO BASADO EN LOS CRITERIOS DE MALCOLM
BALDRIGE, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS AL
CLIENTE EN LA EMPRESA “KOME DE MÉXICO S.A. DE C.V.”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:
MARIBEL VÁZQUEZ SOTO**

ASESOR: L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2005.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



AGRADECIMIENTOS





A

DIOS:

TODA LA FELICIDAD Y LOS BENEFICIOS QUE HE RECIBIDO EN MI VIDA TE LOS DEBO SIN DUDA ALGUNA A TÍ DIOS. NO HA HABIDO OCASIÓN EN QUE NO ESTÉS CONMIGO GRACIAS DIOS MÍO POR PERMITIRME CONCLUIR ESTA OBRA, FRUTO DE TU MISERICORDIA INFINITA.

GRACIAS POR ESTAR AQUÍ SIEMPRE.

TE NECESITO, TE AMO Y CONFÍO EN TI, GRACIAS POR ESTAR EN MI CORAZÓN DIOS MÍO.



A MI MAMÁ

IRENE SOTO PEDROZA

A TI TE DOY GRACIAS POR DARME EL SER, POR EL ESFUERZO Y LUCHA CONSTANTE, POR TODOS TUS CUIDADOS Y PORQUE SIEMPRE CREÍSTE EN MÍ.

POR SER LA MEJOR MADRE Y EL MEJOR PADRE QUE HUBIERA DESEADO.

ERES LA MEJOR MUJER QUE CONOZCO, SÓLO MI AMOR Y GRATITUD ETERNA PUEDO OFRECERTE POR TU INMENSO AMOR Y ENTREGA INCONDICIONAL.

TE DEDICO ESTE TRABAJO PORQUE ES ALGO QUE SIN TUS DESVELOS NO HUBIERA PODIDO SER.



A MI QUERIDO ASESOR

LIC. CARLOS MATIAS ARMAS

GRACIAS

POR APOYARME DESDE UN PRINCIPIO EN LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.

POR SU ESFUERZO, INTERÉS, DEDICACIÓN Y PROFESIONALISMO ADMIRABLE.

POR DARME UN MEJOR PANORAMA DE LO QUE DEBÍA HACER; SIN SU AYUDA NO SERÍA POSIBLE HABER TERMINADO EL PROYECTO PLANTEADO INICIALMENTE.

CON TODO MI RESPETO, ADMIRACIÓN Y CARIÑO.

MARIBEL VÁZQUEZ SOTO



AL INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN (INEE)

EN ESPECIAL A:

**LIC. OLGA VELÁZQUEZ VIRAMONTES
LIC. FELIPE DE JESÚS ORTEGA BALDERAS
LIC. JAVIER DE JESÚS NOYOLA DEL RÍO**

GRACIAS,

POR PERMITIRME FORMAR PARTE DE SU EQUIPO DE TRABAJO.

**POR LA OPORTUNIDAD Y TODAS LAS FACILIDADES QUE ME
PROPORCIONARON PARA REALIZAR LOS TRÁMITES REQUERIDOS EN LA
CONCLUSIÓN DE ESTE TRABAJO.**

POR BRINDARME SU CONFIANZA, APOYO Y AMISTAD.



RECONOCIMIENTOS



A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS, MI RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO POR DARME LA OPORTUNIDAD Y EL ORGULLO DE FORMAR PARTE DE SUS EGRESADOS AL RECIBIR SU INVALUABLE CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS MAESTROS QUE EN ELLA IMPARTEN CATEDRA.

A LA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN, CAMPUS 4, MI RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO POR ABRIRME SUS PUERTAS Y ACOGERME EN SUS INSTALACIONES CON CALOR DE HOGAR PARA PERMITIRME ALCANZAR EL SUEÑO DE SER UNA PROFESIONISTA BRINDÁNDOME A CADA PASO DE MI CARRERA GRANDES SATISFACCIONES.

MI GRATITUD POR SIEMPRE



AL

DISTINGUIDO JURADO:

LAE. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN

LAE. CARLOS MATIAS ARMAS

M.A. JOSÉ LUIS MORALES PRUNEDA

LAE. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

MI RECONOCIMIENTO POR SU COOPERACIÓN, POR SU DISPOSICIÓN Y POR REPRESENTAR DIGNAMENTE A LA UNIVERSIDAD EN PARTICULAR A LA FES CUAUTILÁN FOMENTANDO DÍA A DÍA LA FORMACIÓN DE PROFESIONISTAS DE EXCELENCIA Y CALIDAD QUE REQUIERE NUESTRO PAÍS.

AGRADEZCO SUS APORTACIONES Y SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE ESTA TESIS.

MI GRATITUD EN PARTICULAR POR ENSEÑARME, ESTIMULARME A LUCHAR POR MIS METAS Y BRINDARME SUS CONOCIMIENTOS, DURANTE MI TRAYECTORIA UNIVERSITARIA EN DONDE TUVE EL HONOR DE SER SU ALUMNA, ESTE TRIUNFO LES PERTENECE.



A LA

LIC. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

MI RECONOCIMIENTO Y GRATITUD

POR HABERME BRINDADO SUS RECOMENDACIONES ATINADAS, POR SU TIEMPO, SU APOYO Y SU VALIOSA COLABORACIÓN PARA PRESENTAR CON EXCELENCIA Y CALIDAD ESTA TESIS.

POR SU LIDERAZGO Y DINAMISMO, POR SU CONSTANTE ESTÍMULO Y POR EL APOYO PROFESIONAL Y EMOCIONAL QUE SIEMPRE ME BRINDÓ.

FUE UNA VERDADERA SATISFACCIÓN CONTAR CON LA AYUDA DE TAN EXCELENTE PROFESIONISTA.

CON ADMIRACIÓN Y CARIÑO

MARIBEL VÁZQUEZ SOTO



DEDICATORIAS





A

DIOS, POR SER MI GUÍA E INSPIRACIÓN

A

MI MAMÁ, IRENE SOTO PEDROZA, POR DARME TODA SU VIDA Y TODO SU AMOR.

A

MI ASESOR, LIC. CARLOS MATIAS ARMAS, POR SUS CONSEJOS, ENSEÑANZAS Y MOTIVACIÓN PARA ALCANZAR MIS METAS.

A

MIS ABUELITOS MARÍA Y PASCUAL PORQUE ESTÉN DÓNDE ESTÉN, SÉ QUE ESTÁN JUNTOS Y FELICES, GRACIAS POR SER LOS PADRES DE LA MARAVILLOSA MUJER QUE ME DIO LA VIDA, POR SUS CUIDADOS, POR SUS REGAÑOS Y ENSEÑANZAS DURANTE MI NIÑEZ, A USTEDES LES DEDICO ESTE TRABAJO COMO RECONOCIMIENTO EN SU LABOR DE PADRES Y ABUELOS.



A

MI TÍO JUAN SOTO Y SU FAMILIA, POR SU APOYO EN TODOS LOS ASPECTOS Y POR ACOGERNOS EN EL SENO DE SU HOGAR CADA VEZ QUE LOS VISITAMOS.

A

MARIO COLÍN LOZANO, POR BRINDARME SU COMPAÑÍA DURANTE TANTO TIEMPO EN EL QUE COMPARTIMOS PENAS, ALEGRÍAS, PREOCUPACIONES Y SATISFACCIONES, POR CONOCER A SU LADO EL AMOR, LA TRISTEZA Y EL DOLOR, POR APOYARME ECONÓMICA Y EMOCIONALMENTE EN LAS SITUACIONES DIFÍCILES, POR LA PACIENCIA PARA CON MI MAMÁ Y FINALMENTE POR SU ESFUERZO Y LUCHA CONSTANTE POR SUPERARSE Y SOBRESALIR DE LOS DEMÁS.

A

***ESTELA BARRÓN RIVERO*, POR SER MI AMIGA DESDE LA INFANCIA, POR ESCUCHARME SIEMPRE SIN JUZGARME.**

A

LIC. ISAÍAS TREJO, POR HABER IMPULSADO EL GIRO DE MI CARRERA LABORAL AL BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE CONOCER A PERSONAS CON UNA AMPLIA EXPERIENCIA Y POR SUS ATINADOS CONSEJOS.



A

MIS QUERIDAS (OS) AMIGAS (OS) ASESORADAS (OS) DURANTE MI VIDA, MARTHA GARCÍA, GUADALUPE RIVERA, LETICIA, VERÓNICA MEJÍA, EUNICE GARCÍA, MARTHA GONZÁLEZ, CRISTINA, BLANCA TENORIO, ARNULFO TERÁN, FERMÍN GUTIÉRREZ, ALEJANDRO MORA, CÉSAR VIDAL, POR SER PARTE IMPORTANTE EN MI VIDA.

A

PABLO R. LOVERA ORTÍZ, POR AYUDARME EN TODO LO QUE NECESITE PARA PRESENTAR EN TIEMPO Y CON CALIDAD ESTE TRABAJO, POR SU PACIENCIA, POR SU CARIÑO, POR SU AMISTAD Y PORQUE SE QUE SIEMPRE ESTARÁ AHÍ PARA APOYARME CUANDO YO LO NECESITE.

A

TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS POR TODAS LAS PENAS Y ALEGRÍAS VIVIDAS JUNTOS, QUE POR SER PEQUEÑO EL ESPACIO Y GRANDE SU CORAZÓN NO ES POSIBLE MENCIONARLOS UNO POR UNO.

Y A TODAS LAS PERSONAS QUE ME QUIEREN, DIOS LOS BENDIGA A TODOS.



ÍNDICE

	PÁG.
Planteamiento del Problema	<i>i</i>
Objetivo	<i>ii</i>
Hipótesis	<i>iii</i>
Introducción	1
CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	
1.1 La Administración	6
1.1.1 Concepto de administración	6
1.1.2 Características de la administración	10
1.1.3 Importancia de la administración	11
1.1.4 El proceso administrativo	13
1.1.4.1 Importancia de cada elemento	21
1.2 La Calidad	23
1.2.1 Concepto de calidad	24
1.2.2 Características de la calidad	25
1.2.3 Importancia de la calidad	26
1.2.4 Objetivos de la calidad	27
1.3 La Calidad en el Servicio al Cliente	28
1.3.1 Concepto de servicio	29
1.3.2 Características del servicio	29
1.3.3 Tipos de servicio	30



1.3.4 Clasificación de los servicios	31
1.3.5 Concepto de cliente	32
1.3.6 Importancia del cliente	33
1.3.7 Tipos de clientes	34
1.3.8 Necesidades del cliente	34
1.3.9 Concepto de calidad en el servicio	36
1.3.10 Componentes de la calidad en el servicio	37
1.3.11 Importancia de la calidad en el servicio	38

CAPÍTULO 2. PRINCIPALES MODELOS ADMINISTRATIVOS Y PROGRAMAS DE LA CALIDAD

2.1 Principales Modelos Administrativos	41
2.1.1 Administración científica	41
2.1.2 Administración para la calidad	44
2.1.3 Desarrollo organizacional	49
2.1.4 Administración para la excelencia	55
2.2 Principales Programas Tipo para el Mejoramiento de la Calidad en las Organizaciones	61
2.2.1 Normas ISO 9000/BS 5750	61
2.2.2 Premios de calidad	64
2.2.2.1 Premio Deming (Japón)	64
2.2.2.2 Premio Nacional de Calidad (México)	66
2.2.2.3 Premio Malcolm Baldrige (Estados Unidos de América)	69
2.2.2.4 Premio Europeo a la Calidad (EFQM)	79



CAPÍTULO 3. MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE OUTSOURCING

3.1 Principios de Calidad Integral que sustentan el Modelo Administrativo	84
3.2 Mejora Continua	87
3.2.1 Elementos de evaluación de la mejora continua	89
3.3 Estructura del Modelo Administrativo	92
3.3.1 Descripción del Modelo Administrativo	96

CAPÍTULO 4. SISTEMA DE TRABAJO Y HERRAMIENTAS PARA INICIAR UNA IMPLANTACIÓN EFECTIVA

4.1 Sistema de Trabajo en Equipo	149
4.1.1 Lineamientos fundamentales para el trabajo en equipo	155
4.1.2 Modelo del sistema de trabajo en equipo	151
4.1.3 Mecanismos de mejora del sistema	152
4.1.4 Guía rápida de integración y operación de equipos de trabajo	155
4.2 Herramientas para la Toma de Decisiones en Equipo	158
4.2.1 Herramientas estadísticas	159



CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO

5.1 Metodología de investigación utilizada	165
5.2 Descripción organizacional de “Kome de México, S.A. de C.V”	169
5.2.1 Productos y servicios	171
5.2.2 Estructura organizacional	175
5.2.3 Visión / Misión	176
5.2.4 Valores de calidad y creencias	176
5.2.5 Objetivos específicos	177
5.3 Estrategia para la implementación del Modelo Administrativo	178
5.4 Diagnóstico organizacional	186
5.4.1 Diagnóstico específico del área piloto en la que se implantará el Modelo Administrativo	194
5.4.2 Propuestas generales en base a los resultados de la autoevaluación	202

CONCLUSIONES

GLOSARIO

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA



Planteamiento del Problema

¿Qué efectos produce en una empresa de servicios de Outsourcing, la ausencia de un Modelo Administrativo que mejore la calidad en los servicios que presta al cliente?



Objetivo

Desarrollar e implementar un Modelo Administrativo basado en los criterios del Premio de Calidad Norteamericano Malcolm Baldrige, como herramienta de gran utilidad para elevar la calidad de los servicios que se prestan, generando que se trabaje en función de una cultura de calidad y mejora continua, que permita un alto desarrollo operativo y humano, en donde sus colaboradores y clientes se beneficien de los alcances y el desarrollo integral, la adecuación y la dignificación de las áreas de trabajo y los resultados organizacionales.



Hipótesis

Si se desarrolla un Modelo Administrativo basado en los criterios de Malcolm Baldrige, entonces mejorará la calidad de los servicios de Outsourcing que presta al cliente “Kome de México, S.A. de C.V.”.



INTRODUCCIÓN





Introducción

Actualmente la manifestación de la calidad en grupos cada vez más numerosos de empresas la han convertido en una exigencia primordial en la generación de productos o servicios, si es que se quiere permanecer dentro del mercado e incrementar las utilidades, el bienestar común y demás beneficios que se pretendan obtener como el prestigio, reconocimiento, etc.

La presente investigación cuyo tema es el “Desarrollo e implementación de un Modelo Administrativo basado en los criterios de Malcolm Baldrige, para mejorar la calidad de los servicios al cliente en la empresa “Kome de México, S.A. de C.V, tiene como propósito principal proporcionar una guía de Administración manifestando plenamente la calidad desde el punto de vista de los criterios de Malcolm Baldrige, en todos los aspectos de la organización, y encaminarlos hacia la mejora continua desde una perspectiva mexicana.

También se pretende hacer énfasis en la importancia de la calidad como tal, en una organización, pues se debe considerar como medio de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes quienes son los que aseguran la permanencia y competitividad de la misma, en el mercado, y evitar considerarla únicamente como medio para conseguir la certificación de su sistema de aseguramiento de la calidad, según normas ISO 9000, pues es bien sabido que numerosas empresas certificadas consideran que el esfuerzo realizado para conseguir la certificación les situará en una posición competitiva y se obtendrán mejores resultados como consecuencia, desgraciadamente esto no es así pues se ha puesto de manifiesto en estudios realizados por London Business School, que las empresas no han establecido relación alguna entre conseguir la certificación del sistema de aseguramiento de la calidad y la mejora en los resultados empresariales.



Lo que nos lleva a deducir que, conseguir la certificación con normas ISO 9000 no es suficiente para mejorar los resultados, en una empresa. Esto no significa que la certificación no sirva de nada si no más bien, debe ser una “condición necesaria pero no suficiente” para conseguir mejoras en los resultados.

Debemos reflexionar sobre las frases como “Recibir un premio a la calidad”, el reconocimiento a nuestro trabajo de calidad”, “somos los primeros en recibir la certificación en nuestro sector”, etc. que suelen acompañar a la publicidad que se hace cuando una empresa es certificada.

Este tipo de expresiones no refleja la realidad, puesto que la misión de las entidades de certificación no es premiar sino certificar que un sistema de aseguramiento de la calidad, en una determinada empresa, este diseñada y funcionando de acuerdo a las normas internacionales (ISO 9000).

En segundo lugar, el único reconocimiento a un trabajo de calidad, que merece la pena conseguir, es el de los clientes, a través de su compra continua y es claro que las entidades de certificación no los representan, o al menos, no proporcionan los ingresos, por ventas, de los clientes.

Y en tercer lugar, ser los primeros en conseguir la certificación, no suele representar una ventaja competitiva sostenible, para casi ningún sector, ni siquiera a mediano plazo. En cambio un competidor que no esta certificado pero en cambio mantiene un ritmo “revolucionario” de mejoras anuales, si que consigue una ventaja competitiva sostenible, a largo plazo, si es capaz de mantener ese ritmo.

En México debemos cambiar nuestra cultura empresarial para evitar que nuestras organizaciones se ocupen exclusivamente de sobrevivir en un mundo incierto, impidiendo desarrollarse adecuadamente en beneficio propio y de la sociedad, teniendo finalmente que cerrar.



Hay que hacer conciencia de la situación en que vive el país, donde se requiere que las organizaciones busquen una mejora continua de sus resultados debidamente planeada y dirigida que permita su desarrollo sano y constante.

Por todo lo anterior esta investigación se enfocará al desarrollo de un Modelo Administrativo, tomando como base para su desarrollo los criterios del premio de Estados Unidos a la calidad de Malcolm Baldrige, también se apoyara en el Premio Nacional de Calidad (México), cuyo propósito es mejorar continuamente la calidad de los servicios que se otorgan al cliente, quien en última instancia es el que determina si podemos considerarnos una organización de calidad, además de permitirnos ser competitivos, conservar, mantener y reforzar el liderazgo en el mercado nacional e internacional.

Está compuesta por 5 capítulos, el primero y segundo capítulos constituyen el marco teórico en que se basa la investigación y dónde se abordan la generalidades de la administración, de la calidad, de la calidad en el servicio al cliente, los principales modelos administrativos reconocidos a nivel mundial y los principales programas para el mejoramiento de la calidad en las organizaciones.

El tercer capítulo es el desarrollo del Modelo Administrativo que se propone para una organización de servicios de Outsourcing, el cual está subdividido en 8 categorías y 25 temas, cada categoría es independiente pero sin dejar de funcionar en conjunto como un todo.

En el cuarto capítulo se propone también, el sistema de trabajo en equipo que se resumirá en una guía rápida de integración y operación de equipos de trabajo, equipos que será necesario formar o integrar en la organización para implantar exitosamente le Modelo Administrativo, previa capacitación en la utilización de herramientas estadísticas para analizar e interpretar los problemas presentados y resultados obtenidos.



Por último el capítulo 5 se dedica para el caso práctico, en el cual se elegirá un área de la Organización como prueba piloto para implantar el modelo propuesto y posteriormente extender su implantación hacia el resto de las áreas de la organización.

Finalmente se incluye un glosario de términos para mayor comprensión del lector y los instrumentos (formatos) utilizados en la investigación.



CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE





CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Se iniciará en este capítulo, enunciando algunos conceptos básicos y necesarios para la comprensión del presente proyecto como son las principales generalidades de la administración y de la calidad, sobre todo de la calidad en el servicio, punto fundamental en este trabajo.



1.1 La Administración

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

Se analizarán varios conceptos emitidos por diversos autores destacados, para que se pueda comprender la importancia de la técnica administrativa dentro de cualquier entidad, concluyendo con una apreciación general del proceso administrativo del Licenciado Agustín Reyes Ponce.

1.1.1 Concepto de administración

Frederick Taylor: “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador”.¹

Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.²

Robert F. Buchele: “El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.³

Koontz and O'Donell: “Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.⁴

¹ Gutiérrez Ramírez, M.A. Trinidad, Administración. Revista Emprendedores. Al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa. Volumen V. No. 14. Marzo-Abril. UNAM. México, 1992. p. 13.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1ª. Parte. Editorial Limusa. México, 1976. p.17.

³ Gutiérrez Ramírez, M.A. Trinidad, Administración. Revista Emprendedores. Al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa. Volumen V. No. 14. Marzo-Abril. UNAM. México, 1992. p. 14.



George R. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.⁵

George Terry y Stephen Franklin: “Administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades”.⁶

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.⁷

William Newman: “Es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común”.⁸

Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”⁹, o bien: “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.¹⁰

Isaac Guzmán Valdivia: “Es la dirección eficaz de las actividades y de la cooperación de otras personas para obtener determinados resultados”.¹¹

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.16.

⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1ª. Parte. Editorial Limusa. México, 1976. p.16.

⁶ Freemont Z. Kast., James E. Roseinzwieg. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias. 2ª. Edición en español. México, 1988. p. 5.

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. p.17.

⁸ Gutiérrez Ramírez, M.A. Trinidad. Administración. Revista Emprendedores. Al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa. Volumen V. No. 14. Marzo-Abril. UNAM. México, 1992. p. 13.

⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.26.

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.27.

¹¹ Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración de Empresas. Editorial Limusa. México, 1984. p. 10.



José A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado”.¹²

Freemont E. Kast y James E. Roseinzweig: “La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos”,¹³ “La administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización”.¹⁴

Es necesario complementar los conceptos anteriores con lo siguiente:

- ⊕ Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizaciones.
- ⊕ Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- ⊕ Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- ⊕ Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.
- ⊕ Desempeñar varios roles interpersonales de información y decisión.

¹² Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Publicación. México, 1973. p. 17.

¹³ Freemont Z. Kast., James E. Roseinzweig. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias. 2ª. Edición en español. México, 1988. p. 5.

¹⁴ Freemont Z. Kast., James E. Roseinzweig. Administración en las Organizaciones. p. 6



Los conceptos aquí señalados habría que situarlos en las épocas en las que se elaboraron, aún así, se podrá resumir que en su conjunto los diversos autores han planteado lo siguiente:

- a) El “objeto” sobre el cual se ejerce la administración son las organizaciones.
- b) Las organizaciones están conformadas por un conjunto de individuos que interactúan para alcanzar fines o propósitos específicos, al interior de las organizaciones sus miembros desarrollan distintos “roles”.
- c) Las organizaciones tienen recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos limitados, los cuales deben ser administrados con eficiencia.
- d) Los administradores coordinan los recursos de las organizaciones, dentro de los cuales destaca el factor humano.
- e) El esfuerzo humano coordinado deberá dar por resultado alcanzar los objetivos y metas organizacionales. En este sentido la administración tendrá como objetivos la eficacia en los resultados y la eficiencia en el “uso” de los recursos de la organización.
- f) Las organizaciones se valen de una estructura que les permite su funcionamiento, en ésta se agrupan los trabajos y los individuos. La estructura es el conjunto de relaciones funcionales donde se identifican la autoridad y la responsabilidad de sus miembros, la división del trabajo entre grupos de participantes, la jerarquía y la coordinación.
- g) Dentro de la organización se desarrollan un clima y cultura organizacionales (valores, creencias, actitudes y comportamiento social) que influyen en la consecución de los objetivos institucionales.



- h) Dentro de los objetivos de la administración está el buscar la satisfacción de los participantes.
- i) Las organizaciones son sistemas abiertos y dinámicos que están interactuando con su medio ambiente social, económico, político, geográfico y tecnológico. En este sentido existe un flujo de materiales, insumos y productos, energía, tecnología, información y valores que da entre la propia organización y su medio ambiente.
- j) Es indispensable valerse de la metodología que nos permita planear, ejecutar y evaluar los objetivos organizacionales, ésta esta constituida por el proceso administrativo.

Por tanto se puede concluir que **la administración es una técnica que se encarga de coordinar los recursos humanos, financieros y materiales que integran una organización, para lograr mayor eficiencia en el logro de objetivos comunes mediante la utilización del proceso administrativo.**

1.1.2 Características de la administración

Se consideran como principales características de la administración las siguientes:

- ✦ **Universalidad:** “El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios”.¹⁵

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1ª. Parte. Editorial Limusa. México, 1976. p.27.



- ⊕ *Especificidad:* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.¹⁶

- ⊕ *Unidad Temporal:* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único por lo que en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grados todos o la mayor parte de los elementos administrativos, por ejemplo: Al hacer los planes, no por eso se deja de organizar, dirigir y controlar.

- ⊕ *Unidad Jerárquica:* “Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración”.¹⁷

- ⊕ *Flexibilidad:* “Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante”.¹⁸

1.1.3 Importancia de la administración

La administración tiene gran importancia en el desarrollo de cualquier organización social, ya que:

¹⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.28.

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.28.

¹⁸ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5ª Edición. Editorial Trillas. México, 1998 p. 25.



- ⊕ “Simplifica el trabajo debido a que establece métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad”.¹⁹
- ⊕ “La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste”.²⁰
- ⊕ “El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta”.²¹
- ⊕ Para las grandes empresas, la administración es esencial, ya que, por su magnitud o complejidad, no podrían actuar si no fuera a base de una administración bien definida.
- ⊕ Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, (obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en las que son superadas por sus grandes competidoras).
- ⊕ La elevación de la productividad, depende, de la adecuada administración de las empresas.
- ⊕ Para los países en desarrollo, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc.; es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

¹⁹ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. p. 25

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1ª. Parte. Editorial Limusa. México, 1976. p.28.

²¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. p.28.



1.1.4 El proceso administrativo

La metodología que emplean los administradores, llamada proceso administrativo, ha sido planteada con distintas etapas por diversos autores, no obstante, en todos los casos se considera desde el establecimiento de objetivos hasta la ejecución y control de los resultados obtenidos.

El proceso administrativo es una serie de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Todo proceso administrativo es único, continuo, inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente.

Este conjunto de fases o etapas cambian dentro del proceso administrativo de acuerdo a los autores, por lo que a continuación se presentan algunos “modelos”:



ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO²²

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS					
Frederick W. Taylor	1884	Planeación		Preparación	Control		Ejecución
Henry Fayol	1886	Previsión		Organización	Comando	Coordinación	Control
Harry A. Hopf.	1935	Planeación		Organización	Coordinación		Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Planeación	Organización	Comando	Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación		Organización	Obtención de Recursos	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación		Organización	Integración	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación		Organización	Integración	Dirección	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación		I m p l e m e n t a c i ó n .			Control
Roberto C. Appleby	1971	Planeación		Organización	Dirección		Control
Eckles Carmichael	1978	Planeación		Organización	Coordinación		Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación		Organización	Integración	Dirección	Ejecución
							Control

De los diferentes autores se resumió el proceso administrativo elaborado por el maestro Agustín Reyes Ponce, por ser el más utilizado. Dicho proceso se explicará en forma esquemática²³ para una fácil interpretación, detallando de cada elemento lo siguiente:

²² Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Herrero Hnos., México, 1972 con datos actualizados a partir de 1969. p. 75

²³ Fuente: Aportación. L.A.E. Carlos Matías Armas.



- ⊕ Preguntas
- ⊕ Conceptos
- ⊕ Etapas
- ⊕ Principios
- ⊕ Reglas
- ⊕ Técnicas

⊕ Preguntas

FASES	ELEMENTOS	PREGUNTA
MECÁNICA ADMINISTRATIVA	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va a hacer?
	Organización	¿Cómo se va a hacer?
DINÁMICA ADMINISTRATIVA	Integración	¿Con qué se va a hacer?
	Dirección	“Ver que se haga”
	Control	¿Cómo se ha realizado?



✚ Conceptos

FASES	ELEMENTOS	CONCEPTO
MECÁNICA ADMINISTRATIVA	Previsión	Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.
	Planeación	Consiste en fijar el curso concreto de acción que se ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.
	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.
DINÁMICA ADMINISTRATIVA	Integración	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.
	Dirección	Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea formadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
	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



✚ Etapas

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
MECÁNICA ADMINISTRATIVA	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
DINÁMICA ADMINISTRATIVA	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las personas y cosas
	Dirección	Comunicación Autoridad Supervisión
	Control	Establecimiento de los medios de control Operaciones de recolección y concentración de datos Interpretación y valoración de resultados Utilización de los resultados



✚ Principios

FASES	ELEMENTOS	PRINCIPIOS
MECÁNICA ADMINISTRATIVA	Previsión	Previsibilidad Objetividad Medición
	Planeación	Precisión Flexibilidad Unidad
	Organización	Especialización Unidad de mando Equilibrio de autoridad-responsabilidad Equilibrio de dirección-control
DINÁMICA ADMINISTRATIVA	Integración	Integración de personas De la adecuación de hombres y funciones De la provisión de elementos administrativos De la importancia de la introducción adecuada Integración de las cosas Del carácter administrativo de esta integración Del abastecimiento oportuno De la instalación y mantenimiento De la delegación y control
	Dirección	De la coordinación de interés De la impersonalidad de mando De la vía jerárquica De la resolución de los conflictos Del aprovechamiento de conflictos
	Control	De carácter administrativo del control de los estándares Del carácter medial del control Del principio de excepción



✚ Reglas

FASES	ELEMENTOS	REGLAS
<p>MECÁNICA ADMINISTRATIVA</p>	<p>Previsión</p>	<p>Para la fijación de objetivos ✚ Reglas positivas ✚ Reglas negativas De la investigación De cursos alternativos de acción</p>
	<p>Planeación</p>	<p>Sobre políticas De su fijación De su difusión De su coordinación De su revisión periódica De los procedimientos Fijarse por escrito y no duplicarse Revisarse Sobre los programas y presupuestos</p>
	<p>Organización</p>	<p>División de funciones Unidades de organización ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? las realizará</p>
<p>DINÁMICA ADMINISTRATIVA</p>	<p>Integración</p>	<p>Del reclutamiento De la selección De la introducción Del desarrollo</p>
	<p>Dirección</p>	<p>Sobre el mando o autoridad Tiene 3 características: ✚ Estructural ✚ Técnica ✚ Moral.</p>
	<p>Control</p>	<p>En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos: 1.- Establecer medios de control 2.- Operar y recolectar datos 3.- Interpretar y valorar datos 4.- Buscar el control más estratégico Sirve para: corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien Los controles deben ser flexibles Los controles deben detectar desviaciones Los controles deben ser claros para los usuarios</p>



✦ Técnicas

FASES	ELEMENTOS	TÉCNICAS
MECÁNICA ADMINISTRATIVA	Previsión	Investigación de mercados Investigación de operaciones Observación (hechos, registros, experimentos)
	Planeación	Manuales de: Objetivos, políticas, departamentales, del empleado, de organización, etc. Diagramas de procesos y de flujo Gráficas (Gantt) Programas. Otros sistemas como: (PERT, C.P.M, RAMPS.)
	Organización	Lineal o Militar Funcional y/o de Taylor Lineal o Staff
DINÁMICA ADMINISTRATIVA	Integración	Hoja de solicitud Entrevista Entrenamiento Capacitación Formación Calificación de méritos Evaluación de puestos
	Dirección	De mando (disciplina positiva y negativa, Recompensas) De la coordinación (quejas, sugerencias, comités, etc.) De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones) De la decisión (gráficas, teoría de colas, árbol de decisión, etc.)
	Control	Para cada área funcional hay técnicas de control: <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mercadotecnia (investigación de mercados, publicidad, ventas por zona, etc.) ✦ Producción (control de calidad, tiempos y movimientos) ✦ Finanzas (auditorías externas e internas, costos, presupuestos, etc.) ✦ Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo)



1.1.4.1 Importancia de cada elemento

Previsión²⁴

- ✦ Reduce los niveles de incertidumbre
- ✦ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir
- ✦ Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea
- ✦ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias

Planeación

- ✦ La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- ✦ Si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- ✦ El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser detallado integra y eficazmente.
- ✦ Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- ✦ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

Organización

- ✦ 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.

²⁴ La importancia en la previsión se llevó a cabo mediante una recopilación de información documental.



- ⊕ Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: Entre lo que debe ser, y lo que es.

Integración

- ⊕ De ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.
- ⊕ Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- ⊕ Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse las operaciones de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc. Como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Dirección

- ⊕ Todas las técnicas serán útiles e importantes en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor, que es la esencia y el corazón de la administración.
- ⊕ La razón de su importancia, radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos “con hombres”, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con el “como debían ser las cosas”. Aquí luchamos con las cosas y problemas “como son realmente”.
- ⊕ Por lo mismo, nos encontramos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez, de cambio y si cabe la expresión, de explosividad; donde un pequeño error, por la facultad de coordinar las relaciones humanas, puede ser difícilmente reparable.



Control

- ✦ Cierra el ciclo de la administración
- ✦ Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, de la integración, etc., es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

1.2 La Calidad

Calidad es un término difícil de definir, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución, por lo que cada concepto que se presente debe situarse en el contexto de la época en que fue desarrollado. En general, se puede decir que calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios.

A continuación se mencionan algunos conceptos, las características, la importancia y los objetivos de la calidad.



1.2.1 Concepto de calidad

Para una mejor comprensión de la calidad se citará algunas opiniones²⁵ que tienen los expertos sobre la misma.

W. Edwards Deming	“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.
Joseph M. Juran	“La palabra calidad tiene múltiples significados, los dos más representativos son: 1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basen en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción al producto. 2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.
Korou Ishikawa	“De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía calidad de objetivos, etc.”
Philip B. Crosby	“Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos, la no conformidad detectada es la ausencia de calidad”.
Lourdes Münch	“La calidad consiste en proporcionar un producto y/o servicio de acuerdo con los criterios establecidos por el cliente y no por la empresa”.
Howard Gitlow	“La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas”.
Fundación Mexicana para la Calidad Total	“La calidad no es sólo un conjunto de herramientas y técnicas, sino principios, creencias y valores. Calidad es precisión; desarrollo humano; uso de tecnologías duras y suaves, alternas y avanzadas; orgullo por lo que hacemos en lo individual y con otras personas; autoconfianza, autoplaneación, autocontrol; poseer una actitud de superación constante, perfeccionamiento continuo, de búsqueda sincera para lograr siempre lo mejor; de no conformarse; de tener un compromiso con uno mismo, con la organización donde se trabaja y con México”.

²⁵ Los conceptos de calidad aquí citados, fueron resultado de una recopilación documental en la diversa bibliografía que se incluye sobre la materia.



Derivado de los conceptos anteriores los autores constituyen a la calidad como la razón de ser de la organización al buscar cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, mediante procesos, modelos, sistemas, valores y actitudes.

En resumen se concluye que la calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

1.2.2 Características de la calidad

- ⊕ Es precisa
- ⊕ Es un conjunto de valores
- ⊕ Es autocontrol
- ⊕ Es desarrollo
- ⊕ Es perfeccionamiento continuo
- ⊕ Es ausencia de conformismo
- ⊕ Es integradora
- ⊕ Es exacta
- ⊕ Es oportuna
- ⊕ Es clara
- ⊕ Es útil
- ⊕ Es confiable
- ⊕ Es innovación
- ⊕ Es un sistema



1.2.3 Importancia de la calidad

La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila²⁶, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes como pueden ser; la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

⊕ Reducción de costos

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a ese mismo lo podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales compactos para la elaboración del producto.

⊕ Disminución en los precios

Como consecuencia de la reducción de costos se ocasiona un menor uso de materiales, por la reducción en los procesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

²⁶ Colunga Dávila, Carlos; La Calidad en el Servicio, Panorama Editorial, México, 1995, pp. 21-22



✚ Presencia en el mercado

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicios otorgados; lo que redundará en una presencia sobresaliente en el mercado.

✚ Permanencia en el mercado

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con la fidelidad por parte de sus consumidores.

✚ Generación de empleos

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

1.2.4 Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.



Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Carlos Colunga Dávila lo establece de la siguiente manera “Calidad es satisfacer al cliente ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio, ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado, ese es el límite”.²⁷

1.3 La Calidad en el Servicio al Cliente

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

²⁷ Colunga Dávila, Carlos: Administración para la Calidad, Panorama Editorial, México, 1995, p. 68



1.3.1 Concepto de servicio

A continuación se describe el concepto que tienen algunos autores sobre lo que es el servicio:

AUTOR	CONCEPTO
Jacques Horovitz	“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. ²⁸
Carlos Colunga Dávila	“Es el trabajo realizado para otras personas”. ²⁹
Laura Fisher de la Vega	“Es el conjunto de actividades, beneficio o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”. ³⁰
Philip Kotler	“Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”. ³¹

De acuerdo a los conceptos anteriores podemos concluir que el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

1.3.2 Características del servicio

Según Idelfonso Grande Esteban³², considera que los servicios poseen las siguientes características:

- ✦ **Intangibilidad:** Los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo.

²⁸ Horovitz, Jacques; La calidad del servicio. A la conquista del cliente, Editorial McGraw-Hill, España 1991, pp.2-3

²⁹ Colunga Dávila, Carlos; La calidad en el servicio, op. cit, p. 25

³⁰ Fisher de la Vega, Laura, Mercadotecnia, Editorial Interamericana, México, 1988, p. 175

³¹ Kotler, Philip, Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall, México, 1997, p.656

³² Grande Esteban, Idelfonso, Marketing de los servicios, ESIC Editorial, Madrid, 1996, pp. 35-38



- ⊕ *Inseparabilidad*: La creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
- ⊕ *Variabilidad*: La calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y como se proporcionan.
- ⊕ *Carácter perecedero*: Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. El servicio no prestado se pierde.
- ⊕ *Ausencia de propiedad*: Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

1.3.3 Tipos de servicio

De acuerdo con Idelfonso Grande Esteban³³ existen cinco diferentes tipos de servicio:

- ⊕ *Servicio genérico*: Son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: Alimentos, ropa y vivienda, también existen servicios genéricos, como descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento.
- ⊕ *Servicio básico*: Son los servicios mínimos que buscan los consumidores, como la atención médica.
- ⊕ *Servicio aumentado*: Es un servicio adicional que se le da al consumidor.

³³ Grande Esteban, Idelfonso; op. cit., p.28



- ✦ *Servicio global*: Se le llama a la oferta conjunta de servicios.

- ✦ *Servicio potencial*: Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios se desarrollan, y el cliente espera que superen sus expectativas, ya que tal vez hayan incorporado nuevas tecnologías a éste.

1.3.4 Clasificación de los servicios

Desde el punto de vista de Carlos Colunga Dávila³⁴, existe una gran variedad de servicios los cuales se pueden clasificar los más importantes de la siguiente forma:

- ✦ Comercio
- ✦ Salud
- ✦ Educación
- ✦ Comunicaciones
- ✦ Transportes
- ✦ Finanzas
- ✦ Profesionales
- ✦ Construcción
- ✦ Vivienda
- ✦ Infraestructura
- ✦ Públicos
- ✦ Inmobiliarias
- ✦ Personales
- ✦ Reparación
- ✦ Restaurantes

³⁴ Colunga Dávila, Carlos, Administración para la calidad, Panorama Editorial, México, 1995, pp. 25-27



- ✦ Recreativos
- ✦ Culturales
- ✦ Religiosos

1.3.5 Concepto de cliente

Algunos autores describen al cliente de la siguiente manera:

AUTOR	CONCEPTO
James G. Shaw	"Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso". ³⁵
Carlos Colunga Dávila	"Es quien recibe un servicio o producto". ³⁶
Bob E. Hayes	"Es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas". ³⁷
Karl Albrecht	"Es una persona con necesidades y preocupaciones que seguramente no siempre tiene la razón , pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de sus servicio". ³⁸

De los conceptos anteriores se concluye que el cliente es una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.

³⁵ Shaw, James G.; El cliente quiere... Calidad, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1997, p.21

³⁶ Colunga Dávila, Carlos, La calidad en...; p. 89

³⁷ Hayes, Bob E.; Como medir la satisfacción del cliente, Oxford University Press México, S.A. de C.V., México, 1999, p. 16

³⁸ Albrecht, Karl; La excelencia en el servicio; Editorial Legis, Colombia, 1991, p. 18



1.3.6 Importancia del cliente

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios que Karl Albrecht³⁹ nos presenta a continuación:

- ⊕ Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio
- ⊕ Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de ellos
- ⊕ Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- ⊕ Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- ⊕ Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio. No es ningún extraño.
- ⊕ Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- ⊕ Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle, Es el alma de todo negocio.

Por tanto se concluye que el cliente se pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa.

Por esta razón, debemos hacer conciencia en toda la empresa que gracias al pago del cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc.

³⁹ Albrecht, Karl; *op. cit.*, p. 19



1.3.7 Tipos de clientes

Dentro de la empresa u organización Robert L. Desatnick⁴⁰ nos habla de dos tipos de clientes, los internos y los externos:

- ⊕ *El cliente interno:* Es aquél que pertenece a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

- ⊕ *El cliente externo:* Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio.

Como podemos observar, al tener dos tipos de clientes, debemos estar concientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro.

1.3.8 Necesidades del cliente

William B. Martín⁴¹ nos manifiesta que para poder servir a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades, como son la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad.

- ⊕ *Necesidad de ser comprendido:* Aquéllos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva.

⁴⁰ Desatnick, Robert L.; Como conservar su clientela, Editorial Legis, S.A., Colombia, 1989, p. 1

⁴¹ Martín, William B.; Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo, editorial Trillas, México, 1991, p. 37



- ✦ *Necesidad de ser bien recibido:* Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

- ✦ *Necesidad de sentirse importante:* El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

- ✦ *Necesidad de comodidad:* Los clientes necesitan comodidad física; un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en una empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.



1.3.9 Concepto de calidad en el servicio

A continuación se mencionará algunos conceptos sobre lo que la calidad en el servicio significa para los autores.

Autor	Concepto
Enrique Muller de la Lama	“Consiste en cumplir expectativas del cliente”. ⁴²
Rubén Helouani	“Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso”. ⁴³
Pedro Larrea Angulo	“Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio”. ⁴⁴
Malcom Peel	“Las actividades secundarias que realiza empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente en sus actividades primarias (o principales)”. ⁴⁵

De los conceptos anteriores se concluye que la calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

⁴² Müller de la Lama, Enrique, Cultura de la calidad de servicio, Editorial Trillas, México, 1999, p. 56

⁴³ Helouani, Rubén; Manual de los costos de calidad, Editorial Mucchi, Argentina, 1993, p. 18

⁴⁴ Larrea Angulo, Pedro; Calidad de servicio: del Marketing a la estrategia, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1991, p. 82

⁴⁵ Peel, Malcom; El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia, Ediciones Deusto, España, 1991, p. 26



1.3.10 Componentes de la calidad en el servicio

Según Idelfonso Grande Esteban⁴⁶, los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- ⊕ *Confiabilidad*: La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa hacer bien el servicio desde la primera vez.
- ⊕ *Accesibilidad*: Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- ⊕ *Respuesta*: Se entiende por tal, la disposición de atender y dar un servicio rápido.
- ⊕ *Seguridad*: Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.
- ⊕ *Empatía*: Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente.
- ⊕ *Tangibles*: Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpios, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de la organización y de su gente.

⁴⁶ Grande Esteban, Idelfonso; *op. cit.*, pp. 322-324



1.3.11 Importancia de la calidad en el servicio

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios.

Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuando a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil de definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque estamos trabajando con personas, que piensan, hablan y actúan, y con factores externos que no están en nuestras posibilidades mejorarlas, por ejemplo, manifestaciones, accidentes, el proveedor no llega a tiempo con el material, etc.; la mayoría de estos accidentes ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.



Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposita ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si paso lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.



CAPÍTULO 2

PRINCIPALES MODELOS ADMINISTRATIVOS Y PROGRAMAS DE LA CALIDAD





CAPÍTULO 2

PRINCIPALES MODELOS ADMINISTRATIVOS Y PROGRAMAS DE LA CALIDAD

En este segundo capítulo se analizará los modelos administrativos y Programas de la Calidad más utilizados en el mercado internacional actual, sus principios, fundamentos teóricos, sistemas y sus técnicas, así como los resultados de sus implementaciones en las organizaciones mexicanas.

La palabra **modelo** indica el objeto que se reproduce mediante la imitación, representación en pequeña escala, persona o cosa digna de ser imitada.

El adjetivo **administrativo** califica lo relativo a la administración. **Administración** es la acción de administrar. **Administrar** tiene diversos significados, como gobernar, regir, aplicar una ley, adaptarse a una situación, ejecutar una acción, etc.



2.1 Principales Modelos Administrativos

A continuación se detallará los 4 principales modelos administrativos más usuales en las organizaciones a nivel mundial para mejorar la calidad y propiciar un cambio organizacional.

2.1.1 Administración científica

Origen

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero Industrial estadounidense que laboró como contador, mecánico y maestro de tornos para la Miduales Steel Company de Filadelfia, es conocido como el padre la administración por haber publicado conceptos sistematizados respecto de la misma. En 1911 publicó su libro *Principios de Administración Científica*, mediante el cual establece las principales bases de la administración científica, también conocida como administración tayloriana.

Empresa

Para la administración científica, la empresa la constituyen las inversiones de los accionistas y los directivos, consecuentemente la empresa pertenece a los accionistas. Los empleados y los obreros son sólo mente y mano de obra contratada, que sirve para incrementar el valor de dicha inversión.

Objetivo y metas

El principal objetivo de la administración científica es asegurar la máxima prosperidad económica y personal, tanto para los inversionistas como para las personas que laboran en la empresa. Logrando dicha prosperidad a través de incrementar el valor de la inversión de los accionistas mediante la productividad, medida en utilidades monetarias, e incrementando a los empleados el pago de un salario alto y atractivo y mediante el pago de incentivos.



En la administración científica, las metas son establecidas por el director general, quien asigna a cada empleado la mayor tarea posible de acuerdo con sus aptitudes personales, pero nunca por abajo del estándar establecido por los estudios de tiempos y movimientos.

Métodos y técnicas

Según Taylor, una organización necesita crear, aprender y dominar un conjunto de métodos y de técnicas que permitan la racionalización del trabajo, su división, su control, el alcanzar los máximos logros y el combinar la autoridad con la responsabilidad para llegar a ser exitosa.

Y el mejor método para trabajar según Taylor, consiste en incrementar la producción haciendo un análisis completo de la función dividiéndola y subdividiéndola (división del trabajo) hasta llegar a los movimientos necesarios para cada operación, racionalizando la labor de cada máquina y de cada persona mediante el control de los tiempos y de los movimientos (ingeniería industrial) para obtener el mayor rendimiento con el menor esfuerzo, lo que permite a los trabajadores alcanzar la máxima productividad y consecuentemente la máxima remuneración.

La productividad se logra a través de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo.

El papel del personal

- ✦ **La alta dirección:** Su función es planear y controlar el trabajo, determinando la forma óptima para el trabajo, debe conseguir utilidades y los objetivos específicos son lograrlas para la junta trimestral del consejo de administración.



- ⊕ **La supervisión:** Los supervisores tienen más conocimientos y más experiencia en su trabajo, a los cuales se les delega la fundamental función de vigilar que los operarios se desempeñen de acuerdo con los planes establecidos y que obedezcan las órdenes recibidas.

- ⊕ **Trabajadores en línea:** Son los operarios que se deben limitar a ejecutar su labor operativa de acuerdo con los objetivos y los métodos establecidos por el director general. El principio tayloriano considera la incapacidad del trabajador de línea para analizar y opinar respecto a su propio trabajo.

La toma de decisiones

En la administración científica, la toma de decisiones se basa en el poder y en el conocimiento.

Resultados

Taylor concibe a la empresa como una máquina, la cual es posible programar para que sea exitosa, creando, aprendiendo y dominando un conjunto de normas y de técnicas que permiten la división y el control del trabajo, el alcanzar los máximos logros y el combinar la autoridad con la responsabilidad.

Su sistema es llamado científico, porque supone que una vez programado, la organización se comporta de acuerdo con dicha programación, sin contratiempos ni desviaciones, o sea, científicamente.

Los resultados que ha tenido son mejores que los existentes antes de su aparición en 1911, pero son más limitados que los resultados de la aplicación de los otros sistemas administrativos actuales.



2.1.2 Administración para la calidad

La administración para la calidad es el primer modelo administrativo que cuestiona el establecimiento de metas numéricas a las personas de la línea, debido a que éstas, han llegado a suplantar al cumplimiento de los requerimientos y a la reducción de errores.

Origen

W. Edwards Deming (1900-1993) estadístico estadounidense que inició en 1942 una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford. En 1950 enseñó a los principales empresarios y a los altos directores japoneses la técnica del control estadístico del proceso como parte de un sistema administrativo que surge como una reacción no sólo ante el taylorismo, sino también ante los errores administrativos de la administración científica y, que llevado a la práctica, sobre todo en empresas y en países del lejano Oriente, ha evolucionado hasta convertirse en el modelo administrativo para la calidad.

Concepto de calidad

El término calidad señala un conjunto de características de una persona o cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica.

El sustantivo inglés quality indica una persona de un alto nivel social.

Ambos términos derivan de la palabra latina quilitas, atis, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino qualis, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie.



Empresa

La administración para la calidad considera que a la empresa la componen, en primer lugar, los conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas por las personas que trabajan en la organización para producir, mejorar e innovar productos y servicios y además la componen la tecnología, la maquinaria y los otros activos.

Para este modelo administrativo la parte de la empresa compuesta por los conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas para producir, mejorar e innovar pertenece a los directores, a los empleados y a los obreros.

La parte de la empresa compuesta por la maquinaria y por lo otros activos pertenece a los accionistas, y la parte de la tecnología pertenece a los accionistas y/o a los directores, empleados y obreros.

Objetivo y metas

El objetivo primordial para la administración para la calidad es la permanencia de la empresa en el mercado.

Y la mejor forma de permanecer en el mercado es siendo competitiva, a través de los requerimientos del producto (del servicio principal), del precio y del servicio. Después mediante la reducción sistemática de los errores de la organización en cada uno de los procesos.

Como la competitividad de la empresa y su permanencia en el mercado dependen de la paga y de la satisfacción de los clientes externos, es conveniente tener como meta el cubrir sus necesidades y sus expectativas. ¿Hasta dónde? hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado.



Los procesos y técnicas

Este modelo enfatiza los procesos productivos, administrativos y humanos. El proceso administrativo para la calidad es el más importante de estos procesos, partiendo del principio de que la mejor forma para ser competitivo y para permanecer en el mercado es mediante la sistemática y persistente reducción de los errores de una organización. Así mismo reduce sus costos y sus problemas, incrementa la calidad de sus productos y de sus servicios, baja los precios de sus productos y de sus servicios, captura el mercado y se mantiene en el negocio.

El proceso administrativo para alcanzar y mejorar la calidad es el siguiente: Se debe conocer y satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes externos, a través de investigaciones de mercado y mediante los pedidos levantados y, en caso de innovaciones especiales, las estima.

Una vez vendido el satisfactor o prestado el servicio, es necesario medir su impacto entre los clientes a fin de mejorarlo constantemente y de adaptarlo a las cambiantes necesidades de los mismos, entrando así al proceso denominado círculo de la mejora continua, el cual consiste en repetir una y otra vez , sistemática y perseverantemente los cuatro pasos siguientes:

- ✦ **Planear:** Decidir que analizar, cómo hacerlo, recabar información y, basados en ella, planificar y programar un cambio.
- ✦ **Ejecutar:** Llevar a cabo el cambio planeado y decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala.
- ✦ **Observar:** Vigilar los efectos producidos por el cambio.
- ✦ **Medir:** Verificar los resultados. ¿Qué se aprendió? ¿Qué se mejoró? ¿Dónde se está ahora?



Las **técnicas** son el conjunto de métodos, de sistemas y de procesos, tendientes al cumplimiento sistemático de los requerimientos y a la reducción sistemática de los errores, de estas las más conocidas son los inventarios justo a tiempo, los círculos de calidad, el control estadístico del proceso y las operaciones a prueba de errores.

El papel del personal

- ✦ **La alta dirección:** Su papel principal es lograr la permanencia de la empresa en el mercado.

Planea los productos y los servicios del futuro, decide los requerimientos de los actuales y evalúa el impacto de los mismos sobre los clientes.

Audita los sistemas de la compañía para conocer el funcionamiento real del trabajo.

Escucha a los integrantes de los equipos de trabajo para recibir alternativas de solución y de mejora.

Interviene los sistemas para mejorarlos o innovarlos.

Cuida de la calidad de vida y de los sentimientos de todas las personas que laboran en la empresa.

- ✦ **Los supervisores:** Son comunicadores entre la alta dirección y los trabajadores, su principal función consiste en apoyar el trabajo de los operadores y de los empleados de línea.



- ⊕ **Los trabajadores de línea:** Participan en la reducción continua y sistemática de los errores de su área de trabajo, midiendo y analizando los procesos, presentando alternativas de mejora a la alta dirección y aplicando la alternativa que ésta decide, y repiten una y otra vez el proceso y así continuamente.

- ⊕ **El cliente:** Es egoísta, su lealtad comienza a esfumarse en el momento en que el producto no llena sus necesidades o en el que el servicio recibido es menor que sus expectativas.

La toma de decisiones

La toma de decisiones se basa en el análisis estadístico y sistemático de los datos, la administración para la calidad sugiere la utilización sistemática de herramientas estadísticas como: El gráfico de control, el diagrama de flujo, el diagrama de causa-efecto, el diagrama de pareto, el gráfico de tendencia, el histograma, el diagrama de dispersión.

Resultados

La administración para la calidad no evoluciona, sino que revoluciona de raíz a la administración. En el mercado mundial, los países que están aplicando el modelo administrativo para la calidad son los que están avanzando más en su desarrollo.



2.1.3 Desarrollo organizacional

Sus principios y técnicas se enfocan principalmente a la mejora del proceso del comportamiento de los grupos en el trabajo y tienden a soslayar los demás procesos que intervienen en el trabajo, especialmente el proceso de la producción y el de la prestación de un servicio.

Origen

El desarrollo organizacional se inició y se ha mantenido primordialmente como una forma de entrenamiento para la alta dirección y para la gerencia media.

Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor iniciaron sus investigaciones de Desarrollo Organizacional en 1940.

En 1956 Robert Blake, Hebert Shepard y Jane Mouton acuñan el término de Desarrollo Organizacional (D.O) a partir de ese momento cobran un significado preciso las iniciales D.O., metodología de tipo educativo aplicado principalmente a organizaciones industriales.

En 1957 McGregor Jones y Mason, establecen el grupo de D.O. para la unión Carbide, integrando un grupo AD HOC en esta empresa de producción para desarrollar actividades de Desarrollo Organizacional.

En 1969 a partir de los resultados de las investigaciones, los diversos autores sustentan que el proceso de cambio es de tres tipos:

- a) Evolutivo
- b) Revolucionario
- c) Desarrollo Sistemático



Los años 70's fueron decisivos para el Desarrollo Organizacional, puesto que grandes firmas de consultoría empezaron a estructurar prácticas de consultoría de gran magnitud.

En 1974 Newton Margulies y Anthony P. Raia, manifestaron que el proceso de Desarrollo Organizacional lo constituyen 3 pasos:

- 1) Recolección y análisis de datos
- 2) Diagnóstico Organizacional
- 3) Intervención en el Sistema

Para 1977 se crea en Lima, Perú, la Asociación Latinoamericana de Desarrollo Organizacional.

Concepto

“Es un proceso de transformación en la organización expresado en nuevas formas de realizar o dividir el trabajo en nuevos procesos productivos, el diseño de nuevos productos, entre otros, que se da a consecuencia de, en primer término los cambios que ocurren en el entorno de la organización en el ámbito tecnológico, política, económica y social, y en segundo, los cambios que surgen dentro de la propia organización como es el caso de nuevas estrategias, para incrementar la participación en el mercado y la diversificación de la línea de productos”.¹

Empresa

El desarrollo organizacional acepta el concepto tayloriano de la empresa constituida por las inversiones de los accionistas, la cual contrata a los directivos y a los obreros como mente y como mano de obra, para que incrementen el valor de dicha inversión.

¹ González López, Sandra Luz, L.A. y M.A.. Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional. UNAM. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. División de Ciencias Administrativas y Sociales. Departamento de Ciencias Administrativas. Sección de Administración. p.10.



El desarrollo organizacional añade el concepto de que la empresa es un sistema total, cambiante y dinámico, de partes interdependientes que se relacionan entre sí en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los subsistemas afecta al todo y a su relación con los subsistemas y con el macrosistema. Considera que la empresa pertenece a los accionistas.

Objetivo y metas

El desarrollo organizacional acepta que el principal objetivo de la administración es incrementar el valor de la inversión de los accionistas y de que la forma usual de medirlo es mediante las utilidades presentadas a la junta trimestral del consejo de administración. Además de que el objetivo general es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones; de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos mercados, a los nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios y de ser posible adelantarse a los bruscos cambios de los ciclos económicos, actuales que está sufriendo la sociedad y que exigen un cambio radical en la manera de operar, de pensar y de vivir.

El desarrollo organizacional considera una necesidad importante dirigir las empresas en función de las metas, para lo cual ha desarrollado un sistema denominado administración por objetivos.

“La administración por objetivos constituye un sistema dinámico que se propone fusionar la necesidad de toda empresas de aclarar, fijar y realizar sus metas de beneficio y expansión con la necesidad que siente todo directivo de autorealizarse.”



Los métodos y técnicas

El desarrollo organizacional se enfoca principalmente a los procesos de interacción de los grupos y tiende a soslayar los procesos relativos a la producción o a la prestación del servicio principal, pareciendo como si el buen funcionamiento de la interacción de los grupos y de la organización conlleve necesariamente al buen funcionamiento de los procesos productivos o de la prestación del servicio principal.

El desarrollo organizacional utiliza técnicas de investigación, a las cuales denomina estrategias, para detectar y resolver ciertas deficiencias organizacionales.

Entre estas estrategias se encuentran el análisis de funciones, la departamentalización básica, los análisis de puestos, las auditorías de proceso de grupos, el diseño de organigramas, los manuales de organización, los estudios de costos, los inventarios de habilidades, la composición de la mano de obra, los inventarios de personal, los diccionarios ocupacionales, las evaluaciones de eficiencia, los sistemas integrados de información de personal, las auditorías de recursos humanos, las comparaciones entre el personal y las ventas, las tablas de reemplazo, los planes de retiro y los perfiles psicológicos de los puestos.

Para este modelo administrativo la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica de la mejora de los métodos de trabajo y sobre todo, de la aplicación de técnicas de desarrollo de los procesos de los grupos de trabajo, como la dinámica de grupos, los ejercicios vivenciales y los grupos de entrenamiento.

En otras palabras, el desarrollo organizacional se vale principalmente de técnicas psicológicas y sociológicas, sin que ello indique que excluya las técnicas administrativas, para lograr los cambios conductuales y actitudinales necesarios para enfocar la energía humana hacia las principales contingencias, a fin de lograr los objetivos específicos de la empresa.



El papel del personal

- ⊕ **La alta dirección:** El desarrollo organizacional acepta que el objetivo principal de la alta dirección es conseguir utilidades y que los objetivos específicos son lograrlas para la junta trimestral del consejo de administración. Generalmente el director fija las metas y luego se desentiende de la administración, la cual delega a los niveles inferiores, mientras que él se dedica a buscar las utilidades por otros medios, el líder debe saber diagnosticar adecuadamente la situación y de acuerdo con dicho diagnóstico, debe tener la flexibilidad necesaria para aplicar el estilo de liderazgo que las contingencias de la situación exigen.

- ⊕ **La supervisión:** Los supervisores vigilan el exacto cumplimiento de las órdenes y de los planes señalados por la dirección general y por la gerencia media, supervisan, controlan y sobre todo motivan a los trabajadores y a los empleados de línea.

- ⊕ **Trabajadores de línea:** Ejecutan su labor de acuerdo con los objetivos y los métodos establecidos por el director general, bajo el control, la supervisión y la motivación de los supervisores.

La toma de decisiones

En el desarrollo organizacional, las decisiones se toman en las fuentes de información, de acuerdo con los factores de competencia, de sentido de la responsabilidad, de acceso a la información, de volumen de trabajo y de distribución del tiempo.

Resultados

El desarrollo organizacional ha funcionado en México más como un conjunto de técnicas de capacitación para la alta dirección y para la gerencia media, que como un modelo administrativo completo.



La mayoría de las organizaciones que han optado por este modelo administrativo han preferido la capacitación de sus ejecutivos y la implementación de sólo algunas técnicas.

Así mismo, la evolución de algunas técnicas en la práctica y a través del tiempo, no siempre ha sido positiva. La dirección por objetivos, incluyendo a la planeación estratégica, ha terminado por suplantar al objetivo general de las organizaciones, fomentando la competencia entre las personas que laboran en la empresa y estimulando el trabajar para las metas individuales y departamentales y para el jefe, en vez de hacerlo para el objetivo general.



2.1.4 Administración para la excelencia

La administración para la excelencia pretende ser una síntesis de los principios y de las técnicas más exitosas de los otros tres modelos administrativos: La administración científica, el desarrollo organizacional y la administración para la calidad.

Excelencia: Significa grado eminente de perfección, en muy alto grado, por antonomasia, título honorífico de los ministros, embajadores y obispos, perfección, superioridad, calidad, eminencia, dignidad, etc.

Empresa

La administración para la excelencia concibe a la empresa como constituida exclusivamente por las inversiones de los accionistas, por lo cual los directivos y los obreros son sólo mente y mano de obra contratada, que sirve para incrementar el valor de dicha inversión, consecuentemente la empresa pertenece a los accionistas.

Objetivo y metas

El principal objetivo de la administración para la excelencia es incrementar el valor de la inversión de los accionistas y la forma común de medirla es mediante las utilidades presentadas a la junta trimestral del consejo de administración.

También sustituye a la planeación estratégica por el uso de la visión. “La planeación estratégica puede reducirse a una idea muy simple; determinar con exactitud lo que quiere uno hacer con su compañía y transmitirlo”, es decir tener una visión de a dónde va la compañía y enunciarlo clara y concisamente.



La administración para la excelencia está de acuerdo con la administración científica y con el desarrollo organizacional en que las metas específicas de la alta dirección consisten en proporcionar utilidades cada trimestre a la junta del consejo de administración.

Los métodos y técnicas

En la administración para la excelencia, la productividad se logra a través de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo, enfatizando en los siguientes principios y sugerencias de cómo administrar la empresa y los cuales van dirigidos a los altos ejecutivos.

- ⊕ “Manténgase en el negocio que la compañía domina mejor”.
- ⊕ “Encuentre su nicho, explótelos y establezca barreras que lo protejan y que impidan la entrada de los competidores, como los bajos costos, la obsesión por el cliente, la obsesión por el servicio y la obsesión por la calidad”.
- ⊕ “Obsesiónese por el cliente, huélalo, manténgase cerca de él, escúchelo, entérese de cuáles son sus preferencias y atiéndalas con obsesión”.

La administración para la excelencia otorga mayor importancia a la obsesión que a la sistematización y la perseverancia.



El papel del personal

- ⊕ **La alta dirección:** Después de proporcionar cada trimestre utilidades a la junta de consejo, la principal tarea de la alta dirección consiste en motivar a las personas que laboran en la empresa para que enfoquen sus energías y sus recursos al logro de los objetivos de la misma. El líder debe tener en claro la meta hacia la que se encamina la empresa; la visión de a dónde va la compañía para poder enunciarla clara y concisamente, y debe interesarse en ella con pasión para poder expresar dicha visión ante toda la organización. La alta dirección debe ser firme y clara en cuanto a los valores de la empresa.

- ⊕ **La supervisión:** Los supervisores vigilan el exacto cumplimiento de las órdenes y de los planes señalados por la alta dirección, supervisan, controlan y sobre todo motivan a los trabajadores y a los empleados de línea.

- ⊕ **Los trabajadores en línea:** Ejecutan su labor de acuerdo con los objetivos y los métodos establecidos por la alta dirección.

- ⊕ **El cliente:** En la administración para la excelencia, la obsesión se debe canalizar hacia los clientes, más que hacia los mercados y hacia la comercialización. Se debe lograr la obsesión por el servicio; pues un resultado de las investigaciones enfatiza que las empresas sobresalientes suelen avanzar más por su cercanía con el cliente que por los avances tecnológicos o por la reducción de los costos.



Resultados

Hay indicios para suponer que la administración para la excelencia llegó a México para quedarse a través del tiempo, ya que sus principios son acordes con la manera general de pensar de los empresarios mexicanos, sin embargo la excelencia no ha podido dar el paso decisivo que le permita ser un poco más que un conjunto de novedosas sugerencias para la alta dirección, en la empresa y para las personas en su vida privada.

Por tanto podemos pensar que la administración para la excelencia va más en camino de convertirse en un cuerpo teórico, que en un modelo administrativo con aplicaciones prácticas.



CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS

FUNDAMENTO	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ADMINISTRACIÓN PARA LA EXCELENCIA
ORIGEN	Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	W. Edwards Deming (1900-1993)	Douglas McGregor y John Paul Jones (1957)	Síntesis de los 3 modelos anteriores
EMPRESA	Inversiones (Prop. de accionistas)	Conocimientos, habilidades, actitudes desarrolladas. -La tecnología (Prop. directores, empleados y obreros) -La maquinaria y activos (Prop. accionistas)	Inversiones (Prop. accionistas)	Inversiones (Prop. accionistas)
OBJETIVOS Y METAS	Máxima prosperidad para inversionistas y empleados	-Permanencia en el mercado -Cubrir necesidades y expectativas del cliente	-Incrementar la inversión de los accionistas - Dirigir en función de metas (admón. por objetivos)	-Incrementar las inversiones -Proporcionar utilidades
PAPEL DEL PERSONAL	- <i>Dirección:</i> Planea y controla - <i>Supervisión:</i> Vigila - <i>Trabajadores en línea:</i> ejecutan la labor operativa	- <i>Dirección:</i> Planea, decide y evalúa, audita sistemas, escucha e interviene - <i>Supervisión:</i> Comunica y apoya - <i>Trabajadores en línea:</i> Miden, analizan procesos, presentan alternativas de mejora, repiten procesos	- <i>Dirección:</i> Fija metas, delega, busca utilidades y diagnostica - <i>Supervisión:</i> Vigila, supervisa, controla y motiva - <i>Trabajadores en línea:</i> Ejecutan labores	- <i>Dirección:</i> Motiva y su visión son las utilidades - <i>Supervisión:</i> Vigila, supervisa, controla y motiva - <i>Trabajadores en línea:</i> Ejecutan labores



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

FUNDAMENTO	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ADMINISTRACIÓN PARA LA EXCELENCIA
MÉTODOS Y TÉCNICAS	-División del trabajo -Ingeniería Industrial	Círculo de mejora continua (planear, ejecutar, observar y medir)	-Técnicas de investigación, (estrategias, análisis de funciones, análisis de puestos, organigramas, manuales de organización, etc.) -Técnicas psicológicas y sociológicas sin excluir las administrativas	-Mejora tecnológica -Mejora de métodos de trabajo (obsesión al cliente)
TOMA DE DECISIONES	A través del poder y conocimiento	A través del análisis estadístico y sistemático de datos (gráficas de control, de flujo, de causa-efecto, de Pareto etc.)	Fuentes de información (factores de competencia, volumen de trabajo, distribución de tiempo)	
RESULTADOS	Limitados (en comparación con otros sistemas)	Avanza en el desarrollo de un país	Ha funcionado en México como un conjunto de técnicas de capacitación y no como un modelo	Tiende a convertirse en un cuerpo teórico (novedosas sugerencias) y no como un modelo con aplicaciones prácticas



2.2 Principales Programas Tipo para el Mejoramiento de la Calidad en las Organizaciones

Existen dos programas tipo para el mejoramiento de la calidad de las organizaciones: Las Normas ISO Serie 9000 (o su equivalente BS 5760), y los premios de calidad otorgados a las organizaciones con base en un modelo preestablecido. Los premios de calidad gracias a su metodología y sistema de evaluación, permiten acelerar el proceso de cambio cultural en las organizaciones, y constituyen una guía hacia el logro del mejoramiento continuo de las empresas.

A continuación se presentan las principales características de las Normas ISO 9000/BS5750 y de los Premios Deming (Japón), Nacional de Calidad (México), Malcolm Baldrige (Estados Unidos de América), y Europeo.

2.2.1 Normas ISO 9000/BS 5750

Las Normas ISO 9000 se orientan hacia la estandarización de los sistemas de calidad, y no están relacionadas con algún producto en particular. Para poder funcionar como norma genérica, hace obligatoria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, a la vez que se enfoca hacia principios, metas y objetivos, todos ellos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos del consumidor.

La Norma ISO 9000 es, una guía para poner en práctica un sistema de calidad total y un instrumento que se utiliza con propósitos contractuales con los clientes al certificar que la empresa en cuestión cuenta con sistema que le permite la elaboración de productos de calidad. La norma considera que un sistema de calidad tiene dos vías: El aseguramiento de la calidad y el control de la misma.



El aseguramiento de calidad abarca los procesos bien planeados y organizados que conforman un sistema confiable que proporcionará las características del producto y/o servicio deseadas por el consumidor. El control de la calidad es el conjunto de acciones que se utilizan para que los resultados de los procesos de aseguramiento operen según lo planeado, lo cual permite que se logren las especificaciones de calidad.

La Norma ISO 9000 describe los elementos de un sistema de calidad, a los cuales clasifica en tres áreas: Requerimientos, recomendaciones y lineamientos para la selección y uso de los elementos que conforman la norma.

Los documentos ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 conforman el cuerpo principal del sistema estándar de calidad propuesto en la Norma ISO 9000, y se complementan con un conjunto de lineamientos administrativos sobre calidad que se definen en los documentos ISO 9004, ISO 9004-2 e ISO 9004-3, que presentan realmente modelos o sistemas de calidad total. Sin embargo la certificación se realiza sobre los primeros tres documentos.



Elementos de la Norma ISO 9000 (Johnson, 1993)²

ELEMENTOS	DOCUMENTO/SECCIÓN			
	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003	ISO 9004
1. Desarrollo y administración del sistema de calidad				
Responsabilidad de la administración	4.1	4.1	4.1	4
Sistema de calidad	4.2	4.2	4.2	5
Auditorías internas de calidad	4.17	4.16	--	--
Entrenamiento del personal	4.18	4.17	4.11	18
Costos de calidad	--	--	--	6
2. Documentación del sistema de calidad				
Documentación del sistema de calidad	--	--	--	17
Control de documentos	4.5	4.4	4.3	17
Registros de calidad	4.16	4.15	4.10	17
3. Negociación con proveedores				
Procedimientos de compra	4.6	4.5	--	
Calidad de abastecimiento e insumos	4.7	4.6	--	9
4. Negociación con clientes				
Revisión de contratos	4.3	4.3	--	--
Calidad en el mercado	--	--	--	7
Servicio	4.19	--	--	--
5. Diseño y producción				
Calidad y control de diseños	4.4	--	--	8
Control de procesos	4.9	4.8	--	--
Calidad y control de producción	--	--	--	10.11
6. Aseguramiento de la calidad del producto				
Inspección y pruebas	4.10	4.9	4.5	12
Inspección, medición y equipo de pruebas	4.11	4.10	4.6	13
Inspección y resultados de las pruebas	4.12	4.11	4.8	--
Técnicas estadísticas	4.20	4.18	4.12	20
Seguridad en el uso del producto	--	---	--	19
Identificación y rastreo del producto	4.8	4.7	4.4	
Manejo, almacenaje, empaque y entrega del producto	4.15	4.14	4.9	16
7. Control y mejoramiento del producto				
Control de producto no-conforme	4.13	4.12	4.8	14
Acciones correctivas	4.14	4.13	--	15

Cuando una empresa logra la certificación ISO 9000, esto solo significa que ha podido definir sus procesos para después apegarse a ellos.

² Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2001. p. 265.



El sistema de calidad en el que se fundamenta la norma es genérico, de manera que es imposible que sea totalmente adaptable a las necesidades específicas de cada empresa, por tanto cada empresa deberá considerar qué es lo más apropiado que puede hacer con respecto a su propio sistema de calidad para incrementar su competitividad.

2.2.2 Premios de calidad

Los premios promueven el desarrollo sostenido a largo plazo de las empresas, las cuales se convierten en el modelo a seguir. Se diseñan para que solamente puedan ganar aquellas organizaciones que sean un verdadero ejemplo por contar con un proceso sólido de mejora continua. Evalúan la existencia de sistemas y procedimientos efectivos para el mejoramiento continuo hacia la satisfacción del cliente.

A continuación se describe brevemente los 4 principales premios a nivel mundial: Premio Deming (Japón), Nacional de Calidad (México), Malcolm Baldrige (Estados Unidos de América), y Europeo.

2.2.2.1 Premio Deming (Japón)

Este premio fue el primer reconocimiento en su género y se instauró con el objeto de destacar la labor de individuos y organización que han demostrado un nivel sostenido en la práctica del control total de calidad. Se entrega en tres categorías: El otorgado a individuos, el de aplicación (concedido a organizaciones de cualquier tipo) y el de fábrica (para plantas manufactureras).



El Premio Deming evalúa seis áreas que cubren todo el sistema administrativo de la empresa:

1. Política de la compañía: Se analiza la congruencia entre las políticas de la compañía y los principios de control total de calidad; las metas e indicadores utilizados para planear, diseñar, producir, vender y, en general, asegurar la entrega de productos y servicios de calidad al consumidor.

2. Organización y administración: Se centra en la forma de organización que se utiliza para implantar y administrar el control estadístico de calidad, en cómo se define autoridad y responsabilidades, y cómo se coordinan las diversas actividades de control de calidad entre los departamentos, así como la administración de equipos de trabajo.

3. Educación y extensión: Se enfoca en los programas educativos que se ofrecen a los empleados en forma sistemática, la efectividad de los mismos, la extensión de éstos hacia los proveedores, y la operación de los sistemas de sugerencias.

4. Ejecución del programa de control total de calidad: Aquí se evalúan las actividades realizadas para asegurar la calidad en procesos clave de las áreas de investigación y desarrollo, diseño de productos, abastecimiento, manufactura y comercialización. Dichos procedimientos se orientan hacia el control de costos, compras, manejo de inventarios y almacenes, procesos de producción, administración de personal, programas de capacitación y educación, desarrollo de productos nuevos, relación con proveedores, sistemas de quejas del cliente, uso de información del consumidor, servicios y relaciones con el cliente, etc.



5. Impacto del control total de calidad: Se califica el efecto que ha tenido en la organización la introducción del programa de control total de calidad con relación al servicio a clientes, costos y utilidades, seguridad interna y externa, además de algunos otros beneficios intangibles.

6. Planes futuros: Se determina si la empresa conoce tanto sus fuerzas como sus debilidades actuales, y si con base en ello ha desarrollado planes para continuar con el programa de control total de calidad, cuáles son éstos y su relación la política a largo plazo.

El Premio Deming ha inspirado el desarrollo de reconocimientos similares en otras partes del mundo (Como el Nacional de Calidad de México; el Malcolm Baldrige y el Europeo), dado el éxito de las compañías japonesas al poner en práctica sistemas de calidad total con la consecuente elevación de su nivel de competitividad.

2.2.2.2 Premio Nacional de Calidad (México)

Fue creado por el gobierno federal y el sector privado con el propósito de fomentar una mayor competitividad de las organizaciones mexicanas y reconocer los esfuerzos que han realizado para implantar procesos de calidad total. Este premio es otorgado por el C. presidente de la República a organizaciones ejemplares en al aplicación de proceso de mejora continua hacia la calidad total.

Los principales **objetivos** del premio son:

- ⊕ Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad
- ⊕ Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos



- ⊕ Fomentar las exportaciones con base en la calidad
- ⊕ Promover la utilización del Modelo de dirección por calidad en las organizaciones mexicanas

Categorías:

- ⊕ Industrial
- ⊕ Comercial
- ⊕ Servicios

Anualmente se entregan hasta 10 reconocimientos y no más de dos en cada categoría.

Elementos del Premio Nacional de Calidad

1. Valor superior para el cliente. El cliente y usuario final es la razón de ser de la organización. El propósito de los productos y servicios es satisfacer y exceder sus necesidades y expectativas.

2. Liderazgo. El equipo líder, administra y fija el rumbo a seguir. Impulsa con su ejemplo la cultura hacia la mejora continua.

3. Desarrollo del personal. El personal es la fuerza básica de la organización. Analiza cómo los sistemas de trabajo y los programas de capacitación, educación y calidad de vida promueven la cultura de calidad y crean valore al persona, los clientes, accionistas, la sociedad y el medio ambiente.

4. Conocimiento organizacional. La experiencia acumulada y los aprendizajes constituyen la “memoria histórica” de una organización.



5. Planeación. Analiza los sistemas utilizados para definir y mantener vigente el papel social de la organización, así como el despliegue operativo que lo hace posible.

6. Cadenas de valor. La transformación de insumo en bienes o servicios adquiere su sentido social cuando se considera el valor creado a quienes están involucrados en el proceso: proveedores, personal, clientes. La mejora continua busca el beneficio de todos los participantes.

7. Impacto en la sociedad. El desarrollo sostenible forma parte de las condiciones de permanencia de cualquier organización. Las tradiciones sociales y los recursos naturales son el marco general del que surgen todas las opciones productivas.

8. Valor creado, resultados. Los resultados de operación analizados en un esquema integrador y de tendencias, muestran con claridad los impactos generados por la dinámica externa a la organización, o debido a cambios de mejoras en los sistemas y procesos de trabajo.

Estos 8 elementos son parte del modelo de dirección por calidad, cada uno tiene un porcentaje representando un total de 1000 puntos asignados al proceso de evaluación.

La evaluación se efectúa en base en los siguientes aspectos:

Enfoque: Principios, conceptos, sistemas y metodologías que se proponen deben orientarse hacia la prevención, mejora de procesos, toma de decisiones, la auto evaluación y la puesta en práctica de un proceso que favorezca el mejoramiento continuo.



Implantación: La aplicación del enfoque, su alcance y extensión dentro de la organización.

Resultados: Los logros obtenidos por el enfoque y la implantación de la mejora continua.

2.2.2.3 Premio Malcolm Baldrige (Estados Unidos de América)

Este premio nació a principios de los años ochenta debido a la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Una de las conclusiones que alcanzaron fue la de proponer la creación de un premio nacional de calidad, similar al premio Deming que existía en Japón.

El acta fue firmada por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987, el premio recibió el nombre de Malcolm Baldrige en memoria del que fuera Secretario de Comercio de los Estados Unidos desde 1987 hasta su muerte ocurrida en un accidente en julio de 1987. Baldrige fue el principal impulsor para la creación del premio. El acta fue aprobada por la cámara legislativa de los Estados Unidos y se eligió como responsable del programa del premio al Instituto Nacional de Normalización y Tecnología siendo administrado dicho programa por la Asociación Americana para la Calidad.

El premio define como valores clave: La calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.



Introduce algunas novedades respecto al premio japonés, se introduce el término de liderazgo en calidad, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la calidad en la gestión o gestión con calidad de todas las funciones de la empresa.

Los **principios** del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige son:

1. Mejorar la competitividad de las empresas americanas, que están perdiendo cuota de mercado, a través de principios de calidad.
2. Mentalizar a las empresas americanas, que los costes de la no calidad pueden llegar a suponer el 20% de los beneficios de las empresas, y que la calidad mejora la productividad, disminuye los costes y por lo tanto aumenta los beneficios.
3. La excelencia como forma de gobierno de las empresas a fin de contribuir de forma fundamental al bienestar de la Nación al poder competir con eficacia en el mercado global.
4. La implicación de toda la organización para alcanzar la eficacia y la eficiencia.
5. La aplicación de todos estos principios, tanto a las pequeñas y medianas empresas, como a las grandes empresas, ya sean del sector público ó privado.
6. El enfoque hacia el cliente y sus necesidades.

Los **objetivos** del premio son:

- ✦ Contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana.
- ✦ Contribuir a elevar los niveles y expectativas sobre calidad.



- ⊕ Servir como herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación.

Existen tres **categorías** para este premio, y son:

- ⊕ Sector Industrial
- ⊕ Sector Servicio
- ⊕ Pequeñas Industrias (no más de 500 empleados)

El premio Malcolm Baldrige establece seis premios que son entregados anualmente por cada categoría, estos premios son entregados por el Presidente de los Estados Unidos.

Estructura del modelo Malcolm Baldrige

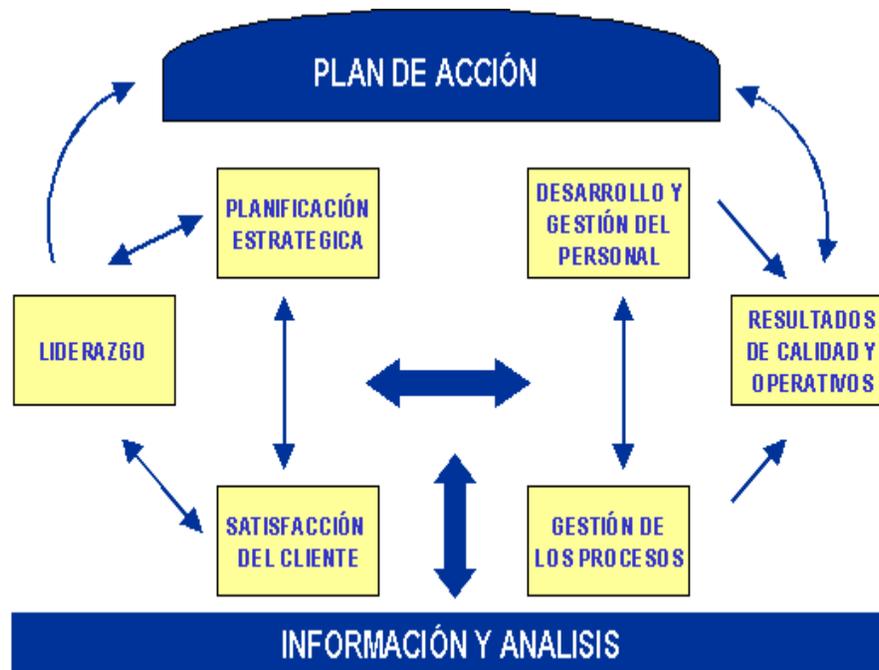


Figura 1



Empresas que pueden optar por este premio

- ✦ Empresas norteamericanas.
- ✦ Empresas extranjeras cuya actividad empresarial se desarrolle en los Estados Unidos con un mínimo de empleados del 50% de su plantilla total, y un mínimo del 50% de sus activos inmovilizados en territorio de los Estados Unidos.



Proceso de evaluación para las empresas participantes por el Premio Malcolm Baldrige

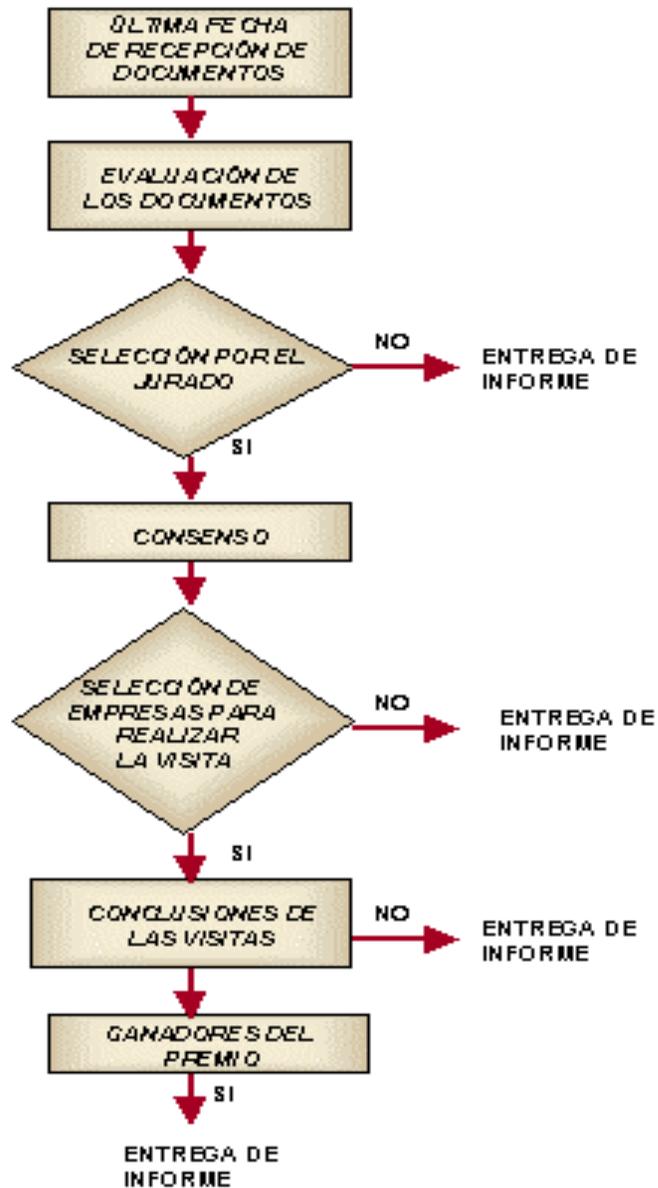


Figura 2



El premio Malcolm Baldrige presenta una serie de criterios y puntajes acordes al grado en que dichos criterios son cubiertos por las empresas evaluadas. En la escala de este premio, para ser consideradas empresas/negocios de categoría mundial, las empresas deben alcanzar un puntaje entre 700 y 1000 puntos, donde las propias empresas pueden autoevaluarse siguiendo las guías que el premio proporciona. Cabe mencionar que este premio está limitado a empresas de los Estados Unidos.

Razones para Autoevaluarse bajo los criterios de Malcolm Baldrige

Es bueno preguntarse cuáles serían las razones para realizar una auto evaluación bajo los criterios de Malcolm Baldrige, sobre todo cuando, como ocurre con nosotros, no podríamos competir formalmente por este premio al ser empresas no americanas. La razón más importante es la de verificar y ver cómo andamos en el ranking mundial si es que aspiramos a entrar en esta lid a nivel internacional. Más sin embargo existe otra razón más importante, la de desenredar la maleza de nuestras operaciones y actividades diarias y descubrir, entre todo aquel embrollo, los factores donde se encuentran nuestras fortalezas y, sobre todo, nuestras debilidades. Asimismo se podrán identificar oportunidades clave de mejoramiento y se podrá lograr una mejora significativa en lo que se refiere a la comunicación y el alineamiento de los diferentes recursos con las estrategias empresariales.

Criterios fundamentales del premio

El premio Malcolm Baldrige se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios que forman los criterios de puntuación y que se estructuran de acuerdo al siguiente modelo: Estrategia y planes de acción orientados al cliente y al mercado.

Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de temas (subcriterios) y cada uno de estos incluye una serie de áreas, cada uno de estos subcriterios tiene una puntuación máxima y al sumarlos obtenemos el valor de cada criterio.



La última modificación del modelo fue en 1997. Al premio no se pueden presentar ni las empresas establecidas fuera de Estados Unidos ni las empresas públicas.

El premio Malcolm Baldrige califica a través de siete grandes factores de rendimiento, que son los siguientes:

1. Liderazgo. El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la alta dirección establece y comunica al personal las estrategias y direccionamiento empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

2. Información y análisis. En este aspecto se revisa la selección, captura, gestión y efectividad en el uso de los datos y de la información que soporta a los procesos críticos y a los planes de acción.

Toma en cuenta a los principales tipos de información, financiera y no financiera, la forma en que esta es entregada los usuarios de manera de permitir una efectiva gestión y evaluación de los procesos clave del negocio. Pero sobre todo se toma en consideración como la información sirve para revisar el rendimiento global y permite evaluar el progreso de los planes y metas para la identificación de áreas clave susceptibles para la mejora.

3. Planeación estratégica de la calidad. Se establece sobre la forma cómo la compañía desarrolla sus estrategias críticas y los planes de acción que apoyan a dichas estrategias, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.



4. Desarrollo y administración de recursos humanos. Éste es un aspecto muy importante dentro de la metodología de evaluación de Malcolm Baldrige, que se basa en tres grandes áreas: Los sistemas de trabajo (comunicación, cooperación, conocimiento, grado en que los procesos promueven la iniciativa y la responsabilidad, flexibilidad y el reconocimiento y compensación a los trabajadores), educación, entrenamiento, desarrollo del personal, bienestar y satisfacción de éste.

5. Administración de la calidad de los procesos. Es otro elemento de gran importancia en el que se examinan los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo su diseño orientado al cliente, la distribución de productos y servicios, el soporte post-venta y los procesos relacionados con los proveedores y asociados.

En realidad este aspecto tiene que ver con un conocimiento y diseño de procesos clave, tanto en su aspecto procedimental como en lo que se refiere a la tecnología utilizada como soporte, buscando la optimización de los resultados, la transferencia interna del conocimiento, los aspectos de prueba orientados a la eliminación de problemas y al cumplimiento de los tiempos de entrega. Este es el criterio más cercano a los requerimientos señalados en la norma ISO 9000.

6. Resultados operacionales y de calidad. Este es el criterio de mayor peso dentro del modelo de evaluación del premio MALCOLM BALDRIGE. Se basa en los siguientes resultados:

- a) Satisfacción del cliente
- b) Financieros y de posicionamiento en el mercado
- c) Bienestar y desarrollo del personal
- d) Proveedores y asociados
- e) Rendimiento operativo específico de la empresa



De qué vale tener un excelente planeamiento estratégico, haber culminado exitosamente una reingeniería de los procesos o tener una certificación ISO 9000 cuando la empresa está quebrando. Sin embargo lo más probable es que si tenemos un excelente planeamiento, una exitosa reingeniería y una certificación ISO, tengamos unos excelentes resultados. Todo es un conjunto integrado, lo que hay que entender es que, de acuerdo a este enfoque, el éxito debe estar asociado a todos los factores y no solamente a algunos.

7. Enfoque y satisfacción del cliente. En este criterio se examina en qué medida la empresa identifica y evalúa los requerimientos, expectativas y preferencias del mercado y de los clientes, así como la forma en que construye o refuerza sus relaciones con estos y revisa permanentemente su grado de satisfacción.



Puntajes asociados

Puntajes máximos asignados a los criterios antes descritos:

1. Liderazgo			95 puntos
1.1 Liderazgo de la alta administración		45	
1.2 Administración de la calidad		25	
1.3 Valores corporativos y responsabilidad social		25	
2. Información y análisis			75 puntos
2.1 Administración de indicadores de desempeño y calidad		15	
2.2 Comparaciones competitivas (benchmarking)		20	
2.3 Análisis y uso de datos para la toma de decisiones		40	
3. Planeación estratégica de la calidad			60 puntos
3.1 Planeación estratégica de la calidad y los procesos		35	
3.2 Planes y objetivos de calidad		25	
4. Desarrollo y administración de recursos humanos			150 puntos
4.1 Administración y planeación de recursos humanos		20	
4.2 Involucramiento de los empleados		40	
4.3 Educación y capacitación de los empleados		40	
4.4 Desempeño y reconocimiento de los empleados		25	
4.5 Satisfacción y bienestar de los empleados		25	
5. Administración de la calidad de procesos			140 puntos
5.1 Calidad del diseño de productos y servicios		40	
5.2 Administración del proceso productivo y logística		35	
5.3 Planeación y control de procesos administrativos		30	
5.4 Aseguramiento de calidad de proveedores		20	
5.5 Evaluación de la calidad del proceso		15	
6. Resultados operacionales y de calidad			180 puntos
6.1 Resultados de calidad del producto y el servicio		70	
6.2 Resultados operacionales de la compañía		50	
6.3 Resultados del negocio y de servicios de soporte		25	
6.4 Resultados de calidad de insumos		35	
7. Enfoque y satisfacción del cliente			300 puntos
7.1 Expectativas actuales y futuras del consumidor		35	
7.2 Manejo de la relación con clientes		65	
7.3 Compromiso con los clientes		15	
7.4 Determinación de resultados de la satisfacción de los clientes		30	
7.5 Resultados de la satisfacción de los clientes		85	
7.6 Comparaciones de satisfacción del cliente		70	
TOTAL			1000 puntos

Como puede comprobarse estos puntajes totalizan 1000 puntos como máximo, que corresponderían a una empresa óptima según este modelo de evaluación.



2.2.2.4 Premio Europeo a la Calidad (EFQM)

Este premio fue introducido en 1991, basado en el modelo de calidad total de la EFQM (European Foundation for Quality Management), su desarrollo se fundamentó en el Premio Deming de Japón y en el Malcolm Baldrige de Estados Unidos, cuenta con 9 criterios.

El objetivo de este modelo es posicionar a la empresa hacia la consecución de excelentes resultados, requiere de la satisfacción del cliente, de los empleados, además de que se influya en la sociedad por medio de la política, de una estrategia, de directrices del liderazgo y de la administración eficiente del personal, los recursos y los procesos.

Criterios del modelo:

CATEGORÍA	PUNTUACIÓN
1. Liderazgo	100 puntos
2. Políticas y estrategias	80 puntos
3. Administración del personal	90 puntos
4. Recursos	90 puntos
5. Procesos	140 puntos
6. Satisfacción del cliente	200 puntos
7. Satisfacción de los empleados	90 puntos
8. Impacto en la sociedad	60 puntos
9. Resultados del negocio	150 puntos
TOTAL	1000 puntos



Cuadro comparativo entre los premios Malcolm Baldrige, Europeo y Mexicano³

Los premios Nacional de Calidad (México), Malcolm Baldrige (Estados Unidos) y el Europeo tienen el mismo origen, el Premio Deming de Japón, razón por la cual son muy similares entre ellos, sin embargo existen diferencias que han sido producto de las necesidades específicas de cada país:

ELEMENTO	PREMIO		
	MÉXICO	MALCOLM BALDRIGE	EUROPEO
Liderazgo de la alta administración	15%	9.5%	10%
Calidad enfocada a satisfacer al cliente	20%	30%	20%
Desarrollo humano y satisfacción del personal	15%	15%	18%
Planeación estratégica de calidad	7%	6%	8%
Efecto en la sociedad	5%	---	6%
Administración y mejoramiento del proceso	12%	14%	14%
Información y análisis	6%	7.5%	---
Resultados de calidad del negocio	20%	18%	15%
Administración de los recursos	----	---	9%
Total	100%	100%	100%

Como es de observarse en el cuadro anterior los elementos difieren de un modelo a otro, sin embargo buscan el mismo fin, los porcentajes asignados a los elementos de cada premio son similares, el premio del modelo Malcolm Baldrige se destaca por asignar un 10% más de valor a la satisfacción de los clientes que los otros dos modelos razón principal por la que se decide tomar a dicho modelo como base principal de este proyecto, también cabe aclarar que no considera el efecto en la sociedad ni la administración de los recursos por lo que se considerará también el premio Nacional de Calidad (México) para integrar un Modelo de Administración más completo.

³ Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2001. p. 277.



CAPÍTULO 3

MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE OUTSOURCING





CAPÍTULO 3

MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE OUTSOURCING

Los cambios en el entorno exigen contar con un Modelo de Administración que nos permita desarrollar ventajas competitivas, así como mantener y reforzar el liderazgo en cada uno de los negocios.

Motivo por el cual se propone instituir un Modelo de Administración del negocio.

El Objetivo de este capítulo es desarrollar un modelo de negocios, basado en los principios de calidad integral que sustentan a los modelos anteriormente descritos de Malcolm Baldrige Quality Award (Estados Unidos) y el Premio Nacional de Calidad (México).

Los propósitos de este modelo son:

- ✦ Direccionar las estrategias de la organización
- ✦ Institucionalizar la manera de administrar los negocios en la empresa
- ✦ Incrementar la satisfacción de :
 - a) Clientes
 - b) Accionistas
 - c) Personal
- ✦ Mejorar continuamente nuestros procesos, productos y servicios
- ✦ Responder de una manera más ágil a los cambios en el entorno



Este capítulo se integra de la siguiente manera:

- ✦ Los principios de calidad que sustentan el modelo
- ✦ El ciclo de mejora continua
- ✦ Los elementos de evaluación de la mejora continua
- ✦ Estructura del Modelo de Administración del negocio
- ✦ Explicación del Modelo

El desarrollo del presente modelo marcará los aspectos para definir, delimitar, diseñar y evaluar los procesos y métodos de diversa índole que hacen operativa la organización, para que ella misma defina las cuestiones; ¿Qué hace?, ¿Qué hace falta por hacer? y ¿Qué hay que perfeccionar o estructurar mejor?, a su propio estilo, lo que le da la característica entre otras, de no ser prescriptivo, pretende direccionar la actuación de todos los que integran la organización, incluso de los que, de una u otra forma tienen relación con la misma.

El modelo que se presenta pretende caracterizarse fundamentalmente por:

- ✦ *Su flexibilidad:* Entendiéndose como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.
- ✦ *Su perfectibilidad:* Ya que se alimentará de sus errores, experiencia, ideas, innovaciones y críticas realizadas por los actores involucrados en el proceso, con el objeto de perfeccionar y mejorar su eficacia dentro y fuera del ámbito organizacional. No es un modelo infalible, sino perfectible.
- ✦ *Responsabilidad social:* Considera su actuación en base al desarrollo local, regional y nacional, como son la transferencia de tecnología, la diversificación del conocimiento, el desarrollo técnico-social y la pertinencia social.



- ✦ *Eficiencia*: Garantizar el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.

Asimismo, en el capítulo 2 se concluyó que las ideas de los principales modelos de calidad son muy similares, ya que en su mayoría la calidad se puede agrupar en 25 categorías que a su vez se agrupan en 8 áreas. Por tanto el modelo a desarrollar mantendrá dicha similitud.



3.1 Principios de Calidad Integral que sustentan el Modelo Administrativo

Con la finalidad de que el Modelo Administrativo se constituya para la organización, en la nueva filosofía de la administración orientada a satisfacer las expectativas de los clientes externos e internos, haciendo énfasis en mantener y mejorar los resultados, es imprescindible mantener una visión preventiva que promueva la realización de actividades mediante procesos y sistemas, por lo que es importante abordar los siguientes once principios que sustentan el Modelo de Administración:

- 1) Calidad centrada en dar valor superior a los clientes
- 2) Liderazgo
- 3) Mejora Continua
- 4) Participación y desarrollo de todo el personal
- 5) Respuesta rápida
- 6) Diseño con calidad y prevención
- 7) Visión a largo plazo
- 8) Administración por datos y hechos
- 9) Desarrollo de alianzas con clientes, proveedores y competencia
- 10) Calidad con responsabilidad social
- 11) Orientación a resultados

Los principios establecen:

- 1) Calidad centrada en dar valor superior a los clientes**
 - ✦ El cliente es quien define y juzga la calidad (calidad percibida).
 - ✦ El cliente determina los factores críticos
 - ✦ La organización busca satisfacer las expectativas de los clientes proporcionando un valor superior (lealtad)



2) Liderazgo

- ⊕ Asumir una responsabilidad formal para dirigir los esfuerzos de la organización hacia la calidad
- ⊕ Mostrar un compromiso personal y una participación directa en actividades visibles
- ⊕ Reforzar los principios de calidad estableciendo valores específicos en la organización

3) Mejora Continua

- ⊕ Calidad como proceso
- ⊕ Ciclos de mejora (Planear-Hacer-Estudiar-Actuar)
- ⊕ Base cuantitativa para evaluar
- ⊕ Mejoras sostenidas en el tiempo

4) Participación y desarrollo de todo el personal

- ⊕ Personal comprometido y desarrollado para participar en la mejora continua
- ⊕ Evaluación y reconocimiento del desempeño del personal
- ⊕ Mejora continua de la calidad de vida
- ⊕ Mecanismos para promover la participación en la toma de decisiones
- ⊕ Sistemas de trabajo de alto desempeño

5) Respuesta rápida

- ⊕ Reducción de tiempos de ciclo para adecuarse a las necesidades cambiantes de los clientes
- ⊕ Establecimiento de estructuras flexibles en la organización
- ⊕ Facultamiento del personal para dar respuesta a las expectativas y requisitos de los clientes



6) Diseño con calidad y prevención

- ✦ Enfoque proactivo y preventivo para el diseño de procesos, productos y servicios libres de fallas

7) Visión a largo plazo

- ✦ Conocer anticipadamente a las necesidades de mercados, y las tendencias del entorno, para proporcionar productos y servicios competitivos
- ✦ Establecer el rumbo

8) Administración por datos y hechos

- ✦ Desarrollar una administración basada en hechos
- ✦ Documentar los hechos
- ✦ Analizar la información para la toma de decisiones

9) Desarrollo de alianzas con clientes, proveedores y competencia

- ✦ Fortalecer la cadena de valor a través de alianzas con clientes y proveedores
- ✦ Establecer alianzas con competidores

10) Calidad con responsabilidad social

- ✦ Ética profesional
- ✦ Salud
- ✦ Seguridad
- ✦ Comunidad
- ✦ Ecología

11) Orientación a resultados

- ✦ Resultados del negocio como consecuencia de los procesos y sistemas implantados



Los principios anteriores soportan y orientan los esfuerzos de mejora continua, innovación y competitividad en los servicios que la organización brinda a la sociedad.

3.2 Mejora Continua

Es importante que todos los que integran la organización, aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas innovadoras para mejorar la efectividad, la calidad de los productos y/o servicios, que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de la organización, por lo que deben definirse y estandarizarse los procesos organizacionales, y así identificar cómo incide el trabajo de cada persona en el servicio final. Con esta estrategia se logrará involucrar a toda la organización en la formación de equipos de trabajo que impacten positivamente en la calidad de los servicios.

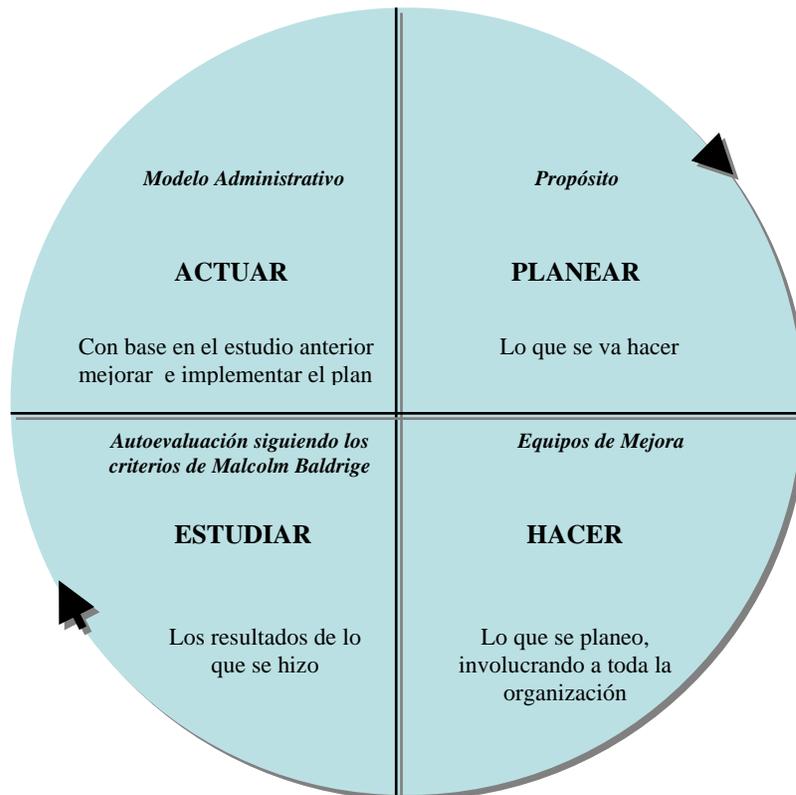
Cada grupo de trabajo tendrá como objetivo mejorar continuamente la calidad de sus actividades, con método y disciplina de equipo, utilizando herramientas de calidad, enfoque con el que se mantendrá la mejora continua.

El Modelo Administrativo contempla la metodología del círculo de Deming, el cual consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente (Planear-Hacer-Estudiar-Actuar) para la mejora continua de la calidad.



Diagrama

Las etapas del ciclo de mejora continua son:





Etapas

FASE	DESCRIPCIÓN
Planear	<ul style="list-style-type: none">✦ Detectar el problema o área de oportunidad✦ Evaluación de la situación actual, detección de causas✦ Realiza comparación referencial✦ Buscar posibles soluciones✦ Desarrollar plan de acción
Hacer	<ul style="list-style-type: none">✦ Ejecutar el plan de acción✦ Monitoreo del avance de la ejecución
Estudiar	<ul style="list-style-type: none">✦ Estudiar los resultados obtenidos✦ Evaluar el impacto de la ejecución, efectos
Actuar	<ul style="list-style-type: none">✦ Adecuar los efectos✦ Estandarizar

3.2.1 Elementos de evaluación de la mejora continua

Los tres elementos de evaluación de la mejora continua son:

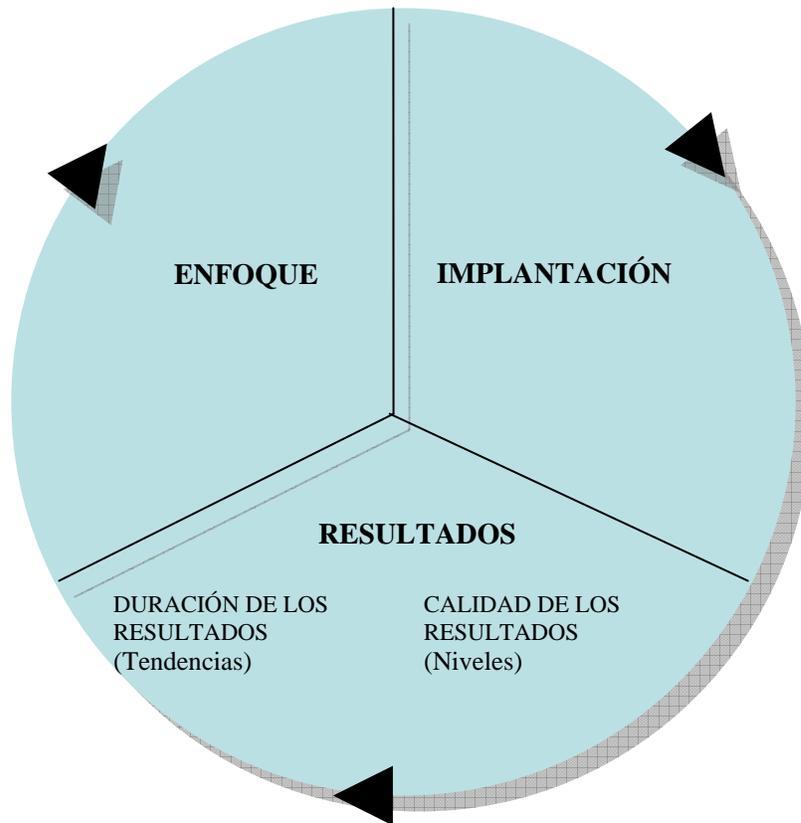
- ✦ Enfoque (método)
- ✦ Implantación (desarrollo)
- ✦ Resultados

Estos aspectos son verdaderamente importantes, por lo que deben considerarse en la evaluación de cada tema (subcriterio).



Relación

Estos elementos se relacionan de la siguiente manera:





Descripción de los elementos de evaluación de la mejora continua

✚ Enfoque (método)

El enfoque orienta el diseño de los sistemas en la organización. Sus características son:

- a) Preventivo
- b) Consistente
- c) Planeado
- d) Lógico

- e) Innovador
- f) Adecuado a la realidad

✚ Implantación (desarrollo)

La implantación es el grado de aplicación de los sistemas en las diferentes áreas de la organización. Su alcance incluye:

- a) Todas las relaciones con los clientes y proveedores
- b) Todos los productos y servicios
- c) Todos los negocios, operaciones e instalaciones
- d) Toda la organización y sus niveles

✚ Resultados

Los resultados son las consecuencias cualitativas y cuantitativas de la implantación de los sistemas. Se mide:

- a) Resultado puntual (nivel).
- b) Resultado dinámico (tendencias, mínimo en los últimos tres años)



- c) Comparación con los niveles de los competidores y organizaciones líderes.
- d) Comparación con metas preestablecidas.

3.3 Estructura del Modelo Administrativo

El presente modelo consta de ocho categorías y veinticinco temas, mostrados a continuación:

CATEGORIA/TEMA	PUNTUACIÓN	
1. Valor superior a los clientes		300
1.1 Conocimiento profundo de los clientes y mercados	130	
1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios	85	
1.3 Sistemas para determinar la satisfacción de los clientes o usuarios	85	
2. Liderazgo		100
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	60	
2.2 Valores de calidad	40	
3. Desarrollo del personal		150
3.1 Participación inteligente, informada y eficaz del personal	50	
3.2 Educación y desarrollo	40	
3.3 Desempeño y reconocimiento	30	
3.4 Calidad de vida en el trabajo	30	
4. Administración de la información		60
4.1 Fuentes y datos	25	
4.2 Análisis de la información	35	
5. Planeación		70
5.1 Planeación estratégica	30	
5.2 Planeación operativa	40	



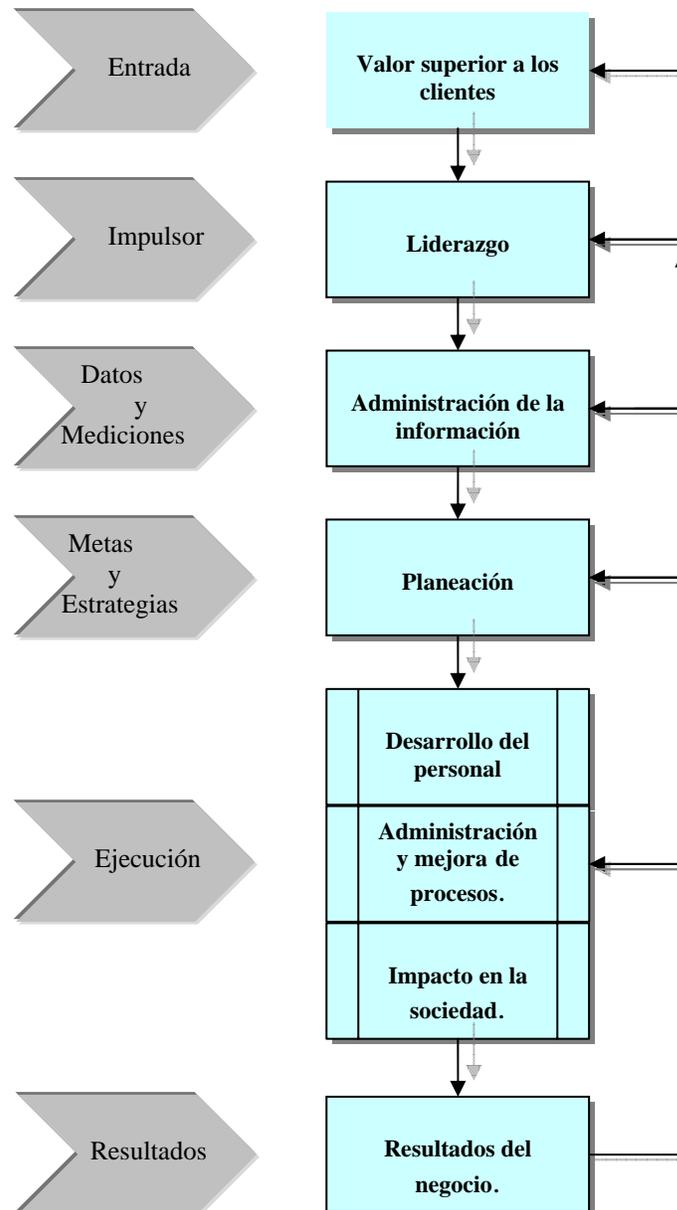
6. Administración y mejora de procesos		120
6.1 Diseño de productos y servicios	30	
6.2 Procesos clave	30	
6.3 Procesos en áreas de apoyo	20	
6.4 Proveedores	20	
6.5 Evaluaciones de calidad	20	
7. Impacto en la sociedad		50
7.1 Preservación de los ecosistemas	30	
7.2 Difusión de la cultura de calidad en la comunidad	20	
8. Resultados del negocio		150
8.1 Mejora de productos y servicios	40	
8.2 Mejora de procesos clave y de productividad	20	
8.3 Mejora de procesos en áreas de apoyo y en proveedores	20	
8.4 Mejora de resultados financieros por la calidad	30	
8.5 Mejora de resultados de satisfacción de clientes	40	
TOTAL		1000

Cada una de las ocho categorías se mide y evalúa en forma separada, aunque cuentan con relaciones y nexos entre sí, y funcionan en su totalidad como un sistema.

El Modelo Administrativo del negocio, operando como sistema se presenta en el siguiente diagrama:



Diagrama.





Descripción de cada elemento

✚ Entrada

El diagrama anterior muestra que el punto de partida del modelo son los clientes y sus requisitos. El sistema pide que la organización defina sus clientes y mercados, identificando los factores críticos para cada grupo de clientes.

✚ Impulsor

Una vez identificados los mercados y requisitos de los clientes, la empresa debe desarrollar la visión, misión, valores y factores clave de desempeño del negocio que servirán para enfocar los esfuerzos de toda la organización. Este es uno de los papeles básicos que los líderes deben asumir.

✚ Datos y mediciones

Una vez establecidos los factores críticos de los clientes y del desempeño del negocio, se determinan los indicadores que van a ser utilizados para medir clientes, personal, procesos, operaciones y resultados; con un enfoque al análisis y la toma de decisiones.

✚ Metas y estrategias

Con la información de: Clientes y mercados, liderazgo y mediciones se establecen estrategias y metas de mejora que se traducen en proyectos y acciones concretas

✚ Ejecución

Con base en las metas y estrategias se ejecutan los proyectos para mejorar los procesos y propiciar un impacto positivo en la sociedad. En esta etapa se requiere la participación activa y efectiva del personal.

✚ Resultados

Los resultados son consecuencia causal de las mejoras de los procesos.



3.3.1 Descripción del Modelo Administrativo

A continuación se muestra la descripción de cada una de las categorías y temas del Modelo Administrativo del negocio. Esta explicación contiene los requisitos para la evaluación de los temas, que permitan medir el grado de avance en la implantación del modelo.

En cada una de las categorías se abordaran los siguientes rubros: Su descripción, propósito, alcance y temas.

Y para el caso de los temas las secciones que se comentarán son:

- a) Descripción
- b) Enfoque
- c) Indicadores
- d) Implantación / aplicación
- e) Resultados
- f) Mejora continua
- g) Notas

Para los temas; fuentes y datos, análisis de la información, planeación estratégica y difusión de la cultura de calidad en la comunidad, no se piden resultados.

Los temas de la categoría; resultados del negocio, no contienen enfoque, indicadores de efectividad, ni implantación / aplicación.

Los sistemas solicitados en el enfoque de cada tema pueden ser partes o subsistemas de un sistema integral.



Cabe mencionar que los temas de cada categoría se describirán según el orden de aparición en el Modelo Administrativo.

Categoría 1. Valor superior a los clientes

Descripción: Esta categoría examina:

- ⊕ La importancia que da la organización a los clientes y usuarios como principio fundamental de su actividad
- ⊕ La prioridad que otorga para superar el valor esperado a través de sus productos y servicios.
- ⊕ La forma en que se analizan las expectativas actuales y futuras de los clientes y mercados
- ⊕ La forma como se mide la satisfacción de los clientes

Los **propósitos** de esta categoría son:

- ⊕ Identificar a sus clientes y usuarios
- ⊕ Conocer sus necesidades, expectativas, requerimientos y factores críticos, presentes y futuros
- ⊕ Enfocar todos los procesos para asegurar que se cumplan y excedan las expectativas de los clientes y mercados de manera consistente
- ⊕ Medir e incrementar la satisfacción de los clientes

Alcance

Esta categoría aplica a los mercados, clientes externos y sus relaciones con la organización.



Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
1.1 Conocimiento profundo de los clientes y mercados	130
1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios	85
1.3 Sistemas para determinar la satisfacción de los clientes o usuarios	85

1.1 Conocimiento profundo de los clientes y mercados

a) Descripción: Este tema examina los sistemas que tiene la empresa para conocer:

- ⊕ A sus clientes y mercados (actuales y futuros)
- ⊕ Los factores críticos determinados explícitamente por clientes, usuarios y mercados

b) Enfoque: Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ Identificar a clientes, segmentos de mercados y competencias
- ⊕ Conocer las necesidades y requisitos completos de los clientes y mercados actuales y potenciales
- ⊕ Conocer las necesidades y requisitos futuros de los clientes y mercados actuales y potenciales
- ⊕ Comparar las expectativas de los clientes y mercados contra los productos y servicios que actualmente se les proporcionan
- ⊕ Definir los factores críticos por segmento de mercado

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.



d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación (clientes, mercados y usuarios en donde se ha aplicado)
- ⊕ Desde cuando se han aplicado y con que frecuencia

Describir:

- ⊕ Cómo aplica la información obtenida al rediseño de procesos, productos y servicios
- ⊕ Cómo realiza cambios oportunos anticipándose a necesidades futuras de clientes, usuarios y mercados.
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida

e) Resultados: Presentar en los temas 8.1 y 8.5 los resultados numéricos de los siguientes indicadores

- ⊕ Participación de mercado
- ⊕ Crecimiento en ventas
- ⊕ Clientes o mercados nuevos
- ⊕ Retención de clientes
- ⊕ Otros indicadores con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas



- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

Los productos y servicios de la organización pueden venderse vía otros negocios, tales como distribuidores o comercializadores. La organización debe considerar los requisitos y expectativas tanto de estos negocios como de los usuarios finales.

Algunas organizaciones pudieran utilizar los sistemas para medir la satisfacción de los clientes como medio para determinar los requisitos y factores críticos de los mismos, en tal caso puede hacerse referencia al tema 1.3 (Sistemas para determinar la satisfacción de los clientes o usuarios).

En este tema no se deben incluir las cadenas internas cliente-proveedor.

1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios

a) Descripción: Este tema examina los sistemas que la organización tiene para responder a las necesidades y requisitos de los clientes, usuarios y mercados

b) Enfoque: Describir los sistemas con los que cuenta la organización para:

- ⊕ Definir los estándares de servicio en base a los factores críticos para los clientes.
- ⊕ Establecer y dar seguimiento a los compromisos formales de la organización para proporcionar una alta confiabilidad a sus productos y servicios
- ⊕ Medir el desempeño de la atención a clientes



- ⊕ Responder y dar solución de manera oportuna a las quejas, reclamaciones, inconformidades y sugerencias de los clientes y usuarios
- ⊕ Seleccionar, desarrollar y ampliar facultades de toma de decisión al personal que esta en contacto directo con los clientes

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos.
- ⊕ El grado de aplicación (clientes, mercados y usuarios en donde se ha aplicado)
- ⊕ Desde cuando se aplicado y con que frecuencia

Describir:

- ⊕ Cómo aplica la información obtenida a la mejora continua de los procesos, productos y servicios
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida

e) Resultados: Presentar en los temas 8.1 y 8.5 los resultados numéricos de los siguientes indicadores:

- ⊕ Entregas y/o envíos completos
- ⊕ Entregas y/o envíos a tiempo
- ⊕ Quejas
- ⊕ Reclamaciones



- ⊕ Estándares de servicio (plan contra lo real)
- ⊕ Los indicadores particulares con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas: No aplican

1.3 Sistemas para determinar la satisfacción de los clientes o usuarios

a) Descripción: Este tema examina los sistemas para medir la satisfacción de los clientes por segmentos de mercado.

b) Enfoque: Describir los temas para medir la satisfacción de los clientes y usuarios:

- ⊕ Escalas de medición
- ⊕ Elementos que se evalúan
- ⊕ Segmentación de mercados
- ⊕ Objetividad y validez



c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación (clientes, mercados y usuarios en donde se ha aplicado)
- ⊕ Desde cuando se han aplicado y con que frecuencia

Describir:

- ⊕ Cómo aplica la información obtenida a la planeación estratégica y operativa
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida

e) Resultados: Presentar en el tema 8.5 los resultados numéricos de los siguientes indicadores:

- ⊕ Porcentaje de satisfacción por: Mercados, clientes, líneas de producto, servicios o cualquier otra clasificación que tenga
- ⊕ Los indicadores particulares con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas



g) Notas:

- ⊕ No es necesario evaluar al 100% de los clientes, el tamaño de muestra puede estar basado en criterios estadísticos
- ⊕ En los grupos a evaluarse, y cuando aplique, deben incluirse distribuidores y usuarios finales
- ⊕ Se pueden incluir índices de satisfacción de los clientes con la competencia
- ⊕ Se pueden incluir también clientes de exportación

Categoría 2. Liderazgo

Descripción: Esta categoría examina:

- ⊕ El papel y participación directa de la alta dirección como responsable principal del proceso de mejora continua en la organización.
- ⊕ La visión y compromiso en el diseño del proceso y en la práctica propia de los valores y herramientas de la mejora continua

Los **propósitos** de esta categoría son:

- ⊕ Involucramiento de la alta dirección en el proceso de mejora continua
- ⊕ Establecer compromisos formales de participación
- ⊕ Definición y despliegue de visión, misión y valores



Alcance

Aplica a la alta dirección entendiéndose bajo este concepto al Director y/o Gerente General o cualquier nomenclatura equivalente y a los ejecutivos que le reportan directamente.

Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	60
2.2 Valores de calidad	40

2.1 Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica

a) Descripción: Este tema examina la manera como se organiza y estructura la alta dirección para dirigir el proceso de mejora continua.

b) Enfoque: Describir:

- ⊕ Cómo la alta dirección utiliza el ciclo de mejora continua (Planear-Hacer-Estudiar-Actuar) para dirigir el proceso de calidad integral como un sistema para la administración del negocio
- ⊕ El sistema para medir el grado de participación e impacto de la alta dirección, incluyendo:
 - Escalas de medición
 - Atributos que se evalúan



- Segmentación de la evaluación
- Objetividad y validez

⊕ Los sistemas acordados por los ejecutivos para propiciar y reforzar su involucramiento y compromiso hacia el proceso de calidad integral

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para mediar la efectividad de los sistemas descritos

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación (niveles de la organización)
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

Describir:

- ⊕ Cómo aplica la información obtenida a la planeación estratégica y operativa
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida
- ⊕ Su participación personal en actividades relacionadas con el proceso de mejora

e) Resultados: Presentar los niveles y tendencias de los indicadores que se utilizan para mediar los resultados del liderazgo (intervención de los ejecutivos en el proceso de calidad integral)



f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

Algunas actividades típicas de liderazgo son:

- ⊕ Despliegue de los objetivos de calidad en toda la organización y la forma en que ayuda a los departamentos o unidades a implantarlos
- ⊕ Revisión de planes y avances
- ⊕ Impartición de cursos y conferencias sobre calidad integral
- ⊕ Involucramiento directo en el reconocimiento por logros de calidad

- ⊕ Participación en comités de calidad o grupos de trabajo
- ⊕ Monitoreo del funcionamiento del Modelo de Administración del negocio
- ⊕ Participación en reuniones con clientes y proveedores
- ⊕ Participación en reuniones con Sindicato

2.2 Valores de calidad

a) Descripción: Este tema examina la existencia y aplicación de los valores para promover una cultura de calidad integral en la organización.



b) Enfoque: Describir:

- ⊕ Los valores de calidad definidos y compartidos en la organización
- ⊕ La relación de los valores con la misión, visión y las políticas operativas de la empresa
- ⊕ Los sistemas para la comunicación, aceptación, integración y refuerzo de los valores

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación (niveles de la organización)
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

Describir:

- ⊕ Planes, actividades y avances para comunicar, aceptar, integrar y reforzar los valores
- ⊕ Los casos concretos que demuestren el predominio de los valores de calidad sobre otros valores tradicionales que no favorecen necesariamente una cultura de calidad integral
- ⊕ Los cambios estructurales, antecedentes, hechos y disposiciones que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por logra una cultura de calidad integral que haya sido inspirada por la alta dirección de su organización



e) Resultados: Presentar resultados numéricos del grado de aceptación de los valores.

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas

- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

Algunas actividades típicas de los valores compartidos son:

- ⊕ La visión de conquistas mercados a largo plazo
- ⊕ Las estructuras flexibles y ligeras orientadas al servicio personalizado
- ⊕ El estilo participativo de toma de decisiones propiciado por los líderes
- ⊕ La búsqueda de la innovación y la competitividad

Categoría 3. Desarrollo del personal

Descripción: Esta categoría examina la forma, alcance y profundidad de:

- ⊕ La aparición e involucramiento del personal en el proceso de calidad integral
- ⊕ El desarrollo y la educación que se le proporciona al personal
- ⊕ La medición del desempeño y los reconocimientos



- ✦ La promoción de un clima organizacional adecuado para lograr sistemas de trabajo de alto desempeño

Los **propósitos** de esta categoría son:

- ✦ Proporcionar al personal los medios para que participe activamente
- ✦ Contar con programas formales de educación y desarrollo
- ✦ Establecer programas formales de medición del desempeño
- ✦ Establecer programas formales de reconocimiento
- ✦ Medir la satisfacción y bienestar del personal en su trabajo

Alcance

Esta categoría aplica a todo el personal empleado y sindicalizado.

Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
3.1 Participación inteligente, informada y eficaz del personal	50
3.2 Educación y desarrollo	40
3.3 Desempeño y reconocimiento	30
3.4 Calidad de vida en el trabajo	30

3.1 Participación inteligente, informada y eficaz del personal

- a) **Descripción:** Este tema examina los sistemas que tiene la organización para lograr la participación inteligente, informada y eficaz del personal.



b) Enfoque: Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ Facilitar que el personal contribuya de manera eficaz al logro de metas
- ⊕ Fomentar la innovación, la creatividad y la adopción de nuevas ideas del personal
- ⊕ Incrementar la responsabilidad, autoridad, capacidad y habilidad para la toma de decisiones

Describir los compromisos formales y escritos para dar respuesta a las iniciativas del personal

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para mediar la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación (niveles de la organización que participan)
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

Describir:

- ⊕ Cómo aplica la información obtenida a la mejora continua de los procesos, productos y servicios
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida



e) Resultados: Presentar los datos numéricos, niveles y tendencias de los últimos años (mínimo tres) y explique el porque de los resultados de los siguientes indicadores:

- ✦ Número de mejoras por equipos
- ✦ Impacto económico de las mejoras y sugerencias
- ✦ Sugerencias implementadas
- ✦ Porcentaje del personal participando en equipos
- ✦ Porcentaje del personal aportando sugerencias
- ✦ Los indicadores particulares con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ✦ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ✦ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ✦ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ✦ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

Ejemplos de equipos:

- ✦ Equipos para la solución de problemas (departamentales o interdepartamentales)
- ✦ Equipos autoadministrados
- ✦ Equipos de mejora de procesos
- ✦ Círculos de calidad



3.2 Educación y desarrollo

a) Descripción: Este tema examina los sistemas para desarrollar y educar al personal de una manera efectiva en todos los niveles.

b) Enfoque: Describir los sistemas con los que cuenta la organización para:

- ⊕ Conocer y establecer las necesidades de educación y desarrollo
- ⊕ Proporcionar educación en todos los niveles

Mencionar los criterios empleados para definir, actualizar y profundizar la educación en las diferentes áreas de la organización.

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación (niveles de la organización)
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

Describir:

- ⊕ Cómo impactan los programas de desarrollo en la mejora continua de los procesos, productos y servicios
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida



e) Resultados: Presentar los datos numéricos, niveles y tendencias de los últimos años (mínimo tres) y explique el porque de los resultados de los indicadores con que cuenta la organización.

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

En este tema hay que incluir cursos específicos relacionados con calidad así como los cursos de capacitación que habitualmente ofrece la organización para el desempeño de las funciones del personal.

3.3 Desempeño y reconocimiento

a) Descripción: Este tema examina los sistemas para medir el desempeño y reconocer la participación e involucramiento del personal en el proceso de mejora continua.

b) Enfoque: Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ Medir y evaluar el desempeño a nivel individual y grupal en metas de calidad y metas del negocio
- ⊕ Reconocer a nivel individual y grupal por logros en metas de calidad y metas del negocio



c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación de los sistemas de evaluación, desempeño y reconocimiento
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

Describir:

- ⊕ Cómo se relacionan los factores críticos de los clientes con los indicadores de desempeño
- ⊕ Cómo se incluyen los objetivos y metas de calidad y mejora continua en las mediciones del desempeño

e) Resultados: Presentar los datos numéricos, niveles y tendencias de los últimos años (mínimo tres) y explique el porque de los resultados de los indicadores con que cuenta la organización.

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a os sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas



g) Notas:

En el grado de aplicación se debe describir el tipo y número de reconocimientos otorgados en calidad tanto económicos como psicosociales en los distintos niveles de la organización.

3.4 Calidad de vida en el trabajo

a) Descripción: Este tema examina los sistemas para propiciar un clima de trabajo saludable y seguro.

b) Enfoque: Describir los sistemas para:

- ⊕ Conocer la satisfacción del personal en su trabajo y por su trabajo
- ⊕ Establecer esquemas de trabajo de alto desempeño
- ⊕ Involucrar formalmente al sindicato en el proceso de calidad integral
- ⊕ Implantar el control total de pérdidas

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para mediar la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de estos
- ⊕ El grado de aplicación
- ⊕ Desde cuando se han aplicado



Describir:

- ⊕ Cómo aplica la información obtenida a la mejora continua de las condiciones de trabajo y clima organizacional
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida

e) Resultados: Presentar los datos numéricos, niveles y tendencias de los últimos años (mínimo tres) y explique el porque de los resultados de lo siguientes indicadores:

- ⊕ Control total de pérdidas
- ⊕ Resultados del diagnóstico de clima organizacional
- ⊕ Los indicadores particulares con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Cómo se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

Los sistemas de alto desempeño tienen las siguientes características:

- ⊕ Aplicación de habilidades
- ⊕ Movilidad y flexibilidad en el trabajo
- ⊕ Variedad de las tareas y contenido de los puestos
- ⊕ Facultamiento
- ⊕ Enfoque de resultados



Categoría 4. Administración de la información

Descripción: Esta categoría examina:

- ⊕ Las bases de datos que utiliza la organización para medir el desempeño del negocio
- ⊕ Los sistemas para procesar la información obtenida
- ⊕ Los sistemas para transformar esa información en decisiones

Los **propósitos** de esta categoría son:

- ⊕ La toma de decisiones basada en datos y hechos
- ⊕ La utilización de herramientas estadísticas y administrativas

Alcance

Aplica a los datos provenientes de clientes, proveedores, competencia, liderazgo, personal, planeación y procesos.

Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
4.1 Fuentes y datos	25
4.2 Análisis de la información	35



4.1 Fuentes y datos

a) **Descripción:** Este tema examina los criterios de selección y administración de las bases de datos e información, utilizados para evaluar el desempeño del negocio.

b) **Enfoque:** Describir:

- ⊕ Los criterios que utiliza para definir la estructura de las bases de datos para la planeación, administración y evaluación del negocio
- ⊕ Los criterios para diseñar las bases de datos dentro de la estructura
- ⊕ Que tipo de información contienen las bases de datos sobre clientes, competencia, personal, procesos, tecnología y resultados

c) **Indicadores:** Mencionar los indicadores que se usan para medir la confiabilidad de las bases de datos.

d) **Implantación / aplicación:**

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en el diseño de estas bases de datos
- ⊕ El grado de aplicación de las bases de datos en los diferentes departamentos
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

Describir cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida.

e) **Resultados:** No aplican



f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas: No aplican

4.2 Análisis de la información

a) Descripción: Este tema examina la utilización de las bases de datos y de la información para la toma de decisiones basada en hechos.

b) Enfoque: Describir:

- ⊕ Criterios y sistemas para determinar los tipos de análisis a realizar
- ⊕ Sistemas para el análisis de la información de:
 - Clientes
 - Proveedores
 - Competencia
 - Personal
 - Planeación
 - Procesos
 - Finanzas
- ⊕ Sistemas para utilizar la información de la toma de decisiones



c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas y niveles organizacionales que participan en el análisis de la información
- ⊕ El grado de aplicación de los sistemas de análisis para:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Personal
- Planeación
- Procesos
- Finanzas

- ⊕ Desde cuando se han aplicado

e) Resultados: No aplica

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas: No aplican



Categoría 5. Planeación

Descripción: Esta categoría examina la manera como la alta administración utiliza la información interna y externa para definir el rumbo de la organización y lograr la adecuada utilización de los recursos.

Los **propósitos** de esta categoría son:

- ⊕ Definición de planes formales y explícitos para el corto y largo plazo
- ⊕ Involucramiento del personal en el proceso de planeación
- ⊕ Despliegue de los planes

Alcance

Esta categoría aplica a los factores internos y externos de la organización, así como a todos sus niveles.

Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
5.1 Planeación estratégica	30
5.2 Planeación operativa	40

5.1 Planeación estratégica

a) Descripción: Este tema examina la manera como se utiliza la información del entorno y de la organización para elaborar sus estrategias.

b) Enfoque: Describir los sistemas con que cuenta la organización para:



- ⊕ Elaborar la planeación estratégica del negocio, integrando los factores críticos de los clientes y los elementos estratégicos de calidad integral
- ⊕ Incorporar la información de los clientes o usuarios y proveedores en la planeación

Mencionar:

- ⊕ Visión, misión, prioridades y objetivos de la organización
- ⊕ Sus fuerzas y áreas de oportunidad así como sus metas a corto y largo plazo
- ⊕ Las principales estrategias que se prevén para incrementar la competitividad de la organización
- ⊕ El tipo de información que utiliza en el proceso de planeación
- ⊕ La adecuación de las estrategias a los cambios del entorno

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para mediar la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Describir:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y en el proceso y despliegue de la planeación estratégica
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

e) Resultados: No aplica



f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas: No aplican

5.2 Planeación operativa

a) Descripción: Este tema examina como se traduce la planeación estratégica a proyectos específicos.

b) Enfoque: Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ Elaborar la planeación operativa del negocio
- ⊕ Monitorear el cumplimiento de estos planes
- ⊕ Desplegar los objetivos en la organización
- ⊕ Realizar ajustes a los planes

Mencionar los proyectos derivados de la planeación que incluyan:

- Actividades
- Responsables
- Fecha
- Presupuesto



c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.

d) Implantación / aplicación: Describir:

- ✦ Las áreas (departamentos) participantes en todos los sistemas descritos en el enfoque
- ✦ Como se integran los sistemas y proyectos de los diferentes departamentos
- ✦ El grado de aplicación de los diferentes sistemas que integran la planeación
- ✦ Desde cuando se han aplicado

e) Resultados: Presente los datos numéricos, niveles y tendencias de los últimos años (mínimo tres) y explique el porque de los resultados de los siguientes indicadores:

- ✦ Porcentaje de avance de los proyectos respecto a lo planeado
- ✦ Los indicadores propios con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ✦ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ✦ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ✦ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ✦ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas: No aplican



Categoría 6. Administración y mejora de procesos

Descripción: Esta categoría examina los elementos fundamentales de la administración de procesos: Diseño, planificación, control, estandarización y la forma en que la organización evalúa y mejora los mismos.

Los **propósitos** de esta categoría son el conocer que está haciendo la organización para administrar y mejorar en las siguientes áreas:

- ✦ Productos y servicios
- ✦ Procesos clave
- ✦ Procesos en las áreas de apoyo
- ✦ Proveedores
- ✦ Evaluaciones del sistema de calidad

Alcance

Esta categoría incluye a todos los procesos productos y servicios que la organización proporciona tanto interna como externamente para lograr su existencia.

Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
6.1 Diseño de productos y servicios	30
6.2 Procesos clave	30
6.3 Procesos en áreas de apoyo	20
6.4 Proveedores	20
6.5 Evaluaciones de calidad	20



6.1 Diseño de productos y servicios

a) **Descripción:** Este tema examina los sistemas que se tienen en la organización para diseñar, especificar y mejorar sus productos, procesos y servicios.

b) **Enfoque:** Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ Diseñar, desarrollar, introducir y mejorar los productos y servicios
- ⊕ Diseñar y adaptar los procesos para cumplir con los requisitos clave de los clientes
- ⊕ Traducir los requisitos de los clientes en características de productos y servicios, y éstas a su vez en especificaciones de:

- Productos
- Servicios
- Procesos
- Selección de insumos
- Equipos
- Instrumentos de medición

- ⊕ Estandarizar, documentar y actualizar los cambios y mejoras en el diseño de productos y servicios

c) **Indicadores:** Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas descritos.



d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en el diseño y mejora de los productos y servicios
- ⊕ La manera en que interactúan las áreas participantes en la aplicación de los sistemas incluyendo los clientes y proveedores
- ⊕ El grado de aplicación de los sistemas que tiene
- ⊕ Desde cuándo se han aplicado

Describir cómo se difunde y evalúa la información obtenida

e) Resultados: Presentar en el tema 8.1 los resultados numéricos de los siguientes indicadores:

- ⊕ Tiempo de ciclo de desarrollo de nuevos productos
- ⊕ Tiempo de ciclo de desarrollo de nuevos servicios
- ⊕ Los indicadores particulares con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

El diseño puede incluir modificaciones a los productos y servicios ya existentes.



6.2 Procesos clave

a) **Descripción:** Este tema examina los sistemas que se tienen en la organización para definir, administrar, mejorar y controlar los procesos clave.

b) **Enfoque:** Mencionar los criterios que se utilizan para la definición de los procesos clave.

Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ La administración de los procesos clave
- ⊕ Asegurar que los procesos clave, productos, servicios, equipos e instrumentos de medición cumplan con especificaciones previamente establecidas
- ⊕ Identificar oportunidades de mejora en procesos, productos y servicios
- ⊕ Detectar e identificar las causas de descontrol
- ⊕ Estandarizar, documentar y actualizar los cambios y mejoras en los procesos

c) **Indicadores:** Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas.

d) **Implantación / aplicación:** Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en los sistemas de los procesos clave
- ⊕ De que manera interactúan las áreas participantes en la aplicación de los sistemas incluyendo los clientes y proveedores
- ⊕ El grado de aplicación de los sistemas que tiene
- ⊕ Desde cuándo se han aplicado



Describir:

- ⊕ Cómo aplica la información obtenida a la mejora continua de los procesos, productos y servicios
- ⊕ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida

e) Resultados: Presentar en el tema 8.2 los resultados numéricos de los siguientes indicadores:

- ⊕ Los indicadores particulares con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

- ⊕ Los procesos clave pueden ser de áreas operativas y/o administrativas
- ⊕ Los procesos clave son aquellos que dan valor agregado al cliente, según su percepción, y al mismo tiempo son estratégicos para la organización



6.3 Procesos en áreas de apoyo

- a) **Descripción:** Este tema examina los sistemas que se tienen en la organización para definir, administrar y controlar los procesos en las áreas de apoyo.
- b) **Enfoque:** Mencionar los criterios para la definición de los procesos en las área de apoyo.

Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ La administración de los procesos en las áreas de apoyo
- ⊕ Asegurar que los procesos en las áreas de apoyo cumplan con especificaciones previamente establecidas
- ⊕ Identificar oportunidades de mejora en procesos, productos y servicios
- ⊕ Estandarizar, documentar y actualizar los cambios y mejoras en los procesos

- c) **Indicadores:** Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas.

- d) **Implantación / aplicación:** Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en los sistemas y cómo interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación de los sistemas
- ⊕ Desde cuándo se han aplicado



Describir:

- ✦ Cómo aplica la información obtenida a la mejora continua de los procesos, productos y servicios.

e) Resultados: Presentar en el tema 8.3 los resultados de los indicadores particulares con que cuenta la organización.

f) Mejora continua: Describir:

- ✦ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ✦ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ✦ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ✦ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

Los procesos en las áreas de apoyo podrían incluir a unidades y departamentos tales como:

- ✦ Finanzas
- ✦ Contabilidad
- ✦ Mantenimiento
- ✦ Sistemas de Información
- ✦ Relaciones Públicas
- ✦ Compras
- ✦ Asuntos Legales
- ✦ Investigación y Desarrollo

Siempre y cuando éstos no hayan sido definidos como procesos clave.



6.4 Proveedores

a) **Descripción:** Este tema examina los sistemas que se tienen en la organización para definir, seleccionar, administrar, evaluar y desarrollar a los proveedores.

b) **Enfoque:** Mencionar:

- ⊕ Políticas para definir y seleccionar proveedores estratégicos para la organización

Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ Estimular y facilitar el que los proveedores estratégicos desarrollen sistemas de calidad integral
- ⊕ La evaluación y desarrollo de proveedores

c) **Indicadores:** Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas.

d) **Implantación / aplicación:** Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación del sistema u otros sistemas de evaluación de proveedores con respecto al total de sus proveedores estratégicos
- ⊕ Desde cuándo se han aplicado



e) Resultados: Presentar en el tema 8.3 los resultados de los siguientes indicadores:

- ⊕ Proveedores evaluados contra total de proveedores estratégicos (%)
- ⊕ Resultados operativos:
 - Calidad de insumos
 - Entrega a tiempo
 - Precio
 - Asistencia técnica
- ⊕ Actividades de valor agregado
- ⊕ Evaluación de calidad
- ⊕ Los indicadores particulares con que cuenta la organización

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

En este tema se pueden incluir, según sea el caso, negocios tales como distribuidores, comercializadores, servicios de atención a garantías, contratistas, y franquicias así como aquellos que proveen de materiales y componentes



Las acciones y planes del desarrollo de proveedores podrán incluir uno o varios de los siguientes conceptos: Planeación conjunta, asociación, entrenamiento, acuerdos de largo plazo, incentivos y reconocimientos.

6.5 Evaluaciones de calidad

- a) **Descripción:** Este tema examina el grado de avance del proceso de mejora continua.
- b) **Enfoque:** Describir los sistemas internos y externos con los que cuenta la organización para evaluar el proceso de mejora continua.
- c) **Indicadores:** Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas.
- d) **Implantación / aplicación:** Mencionar:
 - ✦ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos
 - ✦ El grado de aplicación
 - ✦ Desde cuando se han aplicado

Describir:

- ✦ Cómo aplica la información obtenida a la mejora continua de los procesos, productos y servicios
- ✦ Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida



e) Resultados: Presentar los datos numéricos de niveles y tendencias de las evaluaciones en los últimos años (mínimo tres) y explique el porque de los resultados de los indicadores con que cuenta la organización.

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

h) Notas: No aplican

Categoría 7. Impacto en la sociedad

Descripción: Esta categoría examina los esfuerzos que realiza la organización por mejorar su entorno social y ecológico.

Los **propósitos** de esta categoría son:

- ⊕ Asumir una responsabilidad activa en la conservación del medio ambiente
- ⊕ Cuidar el impacto de nuestras operaciones en la comunidad
- ⊕ Promover en la comunidad la filosofía de la mejora continua

Alcance

Aplica al entorno social y ecológico dentro y fuera de las instalaciones de la organización.



Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
7.1. Preservación de los Ecosistemas	30
7.2. Difusión de la Cultura de Calidad en la Comunidad	20

7.1 Preservación de los ecosistemas

a) **Descripción:** Este tema examina el compromiso de la organización para perseverar y mejora los ecosistemas.

b) **Enfoque:** Describir los sistemas con que cuenta la organización para:

- ⊕ Controlar y reducir los niveles y condiciones de contaminación dentro y fuera de sus instalaciones
- ⊕ Evitar que sus productos, servicios y procesos dañen el medio ambiente
- ⊕ Mejorar el medio ambiente

c) **Indicadores:** Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas.

d) **Implantación / aplicación:** Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en como interactúan en la aplicación de éstos
- ⊕ El grado de aplicación
- ⊕ Desde cuando se han aplicado



Describir:

- ⊕ Como se difunde la información obtenida

e) Resultados: Presentar los datos numéricos, niveles y tendencias de los últimos años (mínimo tres) y explique el porque de los resultados de los indicadores con que cuenta la organización.

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas

g) Notas:

Lo referente a la salud y seguridad de los empleados se cubren en el punto 3.4
En áreas de apoyo y/o de servicio se pueden incluir niveles de ruido, utilización de energía eléctrica, reciclaje de desechos, tratamiento de agua, contaminación visual, etc.

7.2 Difusión de la cultura de calidad en la comunidad

a) Descripción: Este tema examina la forma en que la empresa asume su compromiso de difundir y promover la cultura de calidad en la comunidad.



b) Enfoque: Describir:

- ⊕ Los sistemas que utiliza la organización para desarrollar y promover programas de mejora continua en la comunidad
- ⊕ La información cuantitativa sobre los recursos que dedica a la promoción de una cultura de calidad integral en su comunidad.

c) Indicadores: Mencionar los indicadores que se usan para medir la efectividad de los sistemas.

d) Implantación / aplicación: Mencionar:

- ⊕ Las áreas (departamentos) participantes en estos sistemas y la manera en que interactúan en la aplicación de éstos.
- ⊕ El grado de aplicación de los sistemas que se tienen
- ⊕ Desde cuando se han aplicado

e) Resultados: No aplica

f) Mejora continua: Describir:

- ⊕ Las comparaciones referenciales realizadas de los sistemas
- ⊕ Como se mejoran continuamente los sistemas
- ⊕ Las mejoras realizadas a los sistemas
- ⊕ La mejora en los indicadores de efectividad de los sistemas



g) Notas:

Algunas acciones de difusión de la cultura de calidad son;

- ✦ Los programas de educación en calidad
- ✦ Intercambios con otras empresas, con asociaciones, instituciones educativas sobre temas relacionadas con la cultura de calidad

No se consideran en este punto las actividades de responsabilidad pública y social que rutinariamente realiza la organización para mantener su imagen.

Categoría 8. Resultados del negocio

Descripción: Esta categoría examina los resultados de los temas descritos con anterioridad.

El **propósito** de esta categoría es mostrar los niveles y tendencias de los indicadores solicitados y de aquellos que son propios de la organización.

Los **temas** de esta categoría son:

TEMA	PUNTUACIÓN
8.1 Mejora de productos y servicios	40
8.2 Mejora de procesos clave y de productividad	20
8.3 Mejora de procesos en áreas de apoyo y en proveedores	20
8.4 Mejora de resultados financieros por la calidad	30
8.5 Mejora de resultados de satisfacción de clientes	40



8.1 Mejora de productos y servicios

a) Descripción: Este tema examina los niveles y tendencias de la mejora de productos y servicios.

b) Enfoque: No aplica

c) Indicadores: No aplica

d) Implantación / aplicación; No aplica

e) Resultados:

- ⊕ Describir los indicadores que utiliza para medir niveles y tendencias de calidad en los productos y servicios
- ⊕ Indicar el significado de cada uno de los indicadores
- ⊕ Proporcionar datos numéricos de los últimos tres años (mínimo) y sus tendencias para todos ellos
- ⊕ Incluir las metas y comparaciones referenciales para estos indicadores
- ⊕ Explicar los niveles y tendencias de estos indicadores

f) Mejora continua: Indicar la frecuencia con que revisa los indicadores para ser mejorados.

g) Notas:

La base de comparación referencial puede incluir datos y tendencias de encuestas independientes, estudios, o pruebas de laboratorio, evaluación y pruebas de la organización.



8.2 Mejora de procesos clave y de productividad

a) Descripción: Este tema examina los niveles y tendencias de la mejora de procesos clave y de productividad.

b) Enfoque: No aplica

c) Indicadores: No aplica

d) Implantación / aplicación: No aplica

e) Resultados:

- ⊕ Describir los indicadores que utiliza para medir niveles y tendencias de calidad de sus procesos clave y de la productividad
- ⊕ Indicar el significado de cada uno de los indicadores
- ⊕ Proporcionar datos numéricos de los últimos tres años (mínimo) y sus tendencias para todos ellos
- ⊕ Incluir las metas y comparaciones referenciales para estos indicadores
- ⊕ Explicar los niveles y tendencias de estos indicadores

f) Mejora continua: Indicar la frecuencia con que se revisan los indicadores par ser mejorados.

g) Notas:

- ⊕ Los resultados del mejoramiento por diseño y rediseño de procesos clave del negocio deben indicarse en este punto
- ⊕ Los resultados obtenidos relacionados con mejoramiento ambiental se presentan en el punto 7.1



8.3 Mejora de procesos en áreas de apoyo y en proveedores

a) Descripción: Este tema examina los niveles y tendencias de la mejora de áreas de apoyo y de proveedores

b) Enfoque: No aplica

c) Indicadores: No aplica

d) Implantación / aplicación: No aplica

e) Resultados:

- ⊕ Describir los indicadores que utiliza para medir niveles y tendencias de calidad de los procesos en las áreas de apoyo y proveedores
- ⊕ Indicar el significado de cada uno de los indicadores
- ⊕ Proporcionar datos numéricos de los últimos tres años (mínimo) y sus tendencias para todos ellos
- ⊕ Incluir las metas y comparaciones referenciales para estos indicadores
- ⊕ Explicar los niveles y tendencias de estos indicadores

f) Mejora continua: Indicar la frecuencia con que se revisan los indicadores para ser mejorados.

g) Notas:

Se pueden señalar reconocimientos o certificaciones que otras organizaciones hayan otorgado a sus proveedores gracias a la organización.



8.4 Mejora de resultados financieros por la calidad

a) **Descripción:** Este tema examina los niveles y tendencias de la mejora de los resultados financieros como una relación causal del proceso de mejora continua.

b) **Enfoque:** No aplica

c) **Indicadores:** No aplica

d) **Implantación / aplicación:** No aplica

e) **Resultados:**

- ⊕ Describir los indicadores y razones financieras que utiliza para medir niveles y tendencias de la mejora de los resultados financieros
- ⊕ Indicar el significado de cada uno de los indicadores
- ⊕ Proporcionar datos numéricos de los últimos tres años (mínimo) y sus tendencias para todos ellos
- ⊕ Incluir las metas y comparaciones referenciales para estos indicadores
- ⊕ Explicar los niveles y tendencias de estos indicadores
- ⊕ Explicar la relación causal de estos indicadores con los de los temas 8.1, 8.2, 8.3 y 8.5

f) **Mejora continua:** Indicar la frecuencia con que se revisan los indicadores para ser mejorados.

g) **Notas:**

Las mediciones financieras pueden incluir ventas, gastos de operación, retorno sobre ventas, utilidades, retorno sobre activos, ventas por empleados.



Los resultados pueden presentarse en base a porcentaje de crecimiento para mantener la confidencialidad

8.5 Mejora de resultados de satisfacción de clientes

a) Descripción: Este tema examina los niveles y tendencias de la mejora de los resultados de satisfacción de los clientes.

b) Enfoque: No aplica

c) Indicadores: No aplica

d) Implantación / aplicación: No aplica

e) Resultados:

- ⊕ Describir los indicadores que utiliza para medir niveles y tendencias de la mejora de los resultados de satisfacción de clientes
- ⊕ Indicar el significado de cada uno de los indicadores
- ⊕ Proporcionar datos numéricos de los últimos tres años (mínimo) y sus tendencias para todos ellos
- ⊕ Incluir las metas y comparaciones referenciales para estos indicadores
- ⊕ Explicar los niveles y tendencias de estos indicadores

f) Mejora continua: indicar la frecuencia con que se revisan los indicadores para ser mejorados.



g) Notas:

Generalmente estos resultados se obtienen de encuestas de satisfacción a clientes.



CAPÍTULO 4

SISTEMA DE TRABAJO Y HERRAMIENTAS PARA INICIAR UNA IMPLANTACIÓN EFECTIVA





CAPÍTULO 4

SISTEMA DE TRABAJO Y HERRAMIENTAS PARA INICIAR UNA IMPLANTACIÓN EFECTIVA

Como se comentó en el Modelo Administrativo descrito con anterioridad, el trabajo en equipo es una característica fundamental de la calidad. Por tanto en este capítulo se mencionará el sistema de trabajo en equipo en una breve guía y las herramientas estadísticas relacionadas con el proceso de toma de decisiones que se implantarán en la organización de servicios de Outsourcing.

El trabajo en equipo se ha convertido en uno de los pilares elementales de la actividad laboral, motivo por el cuál diversos autores han expresado diversos enfoques sobre el tema, sin embargo, todos ellos coinciden en que; los equipos unifican los esfuerzos individuales para identificar oportunidades de mejoramiento, que presentan como problemas a cuya solución se avocan. Para lograr lo anterior, se requerirá de una actitud de participación, involucramiento y colaboración por parte de todos los integrantes de la organización, así como cambiar los estilos de toma de decisiones con base en el consenso. El trabajo en equipo ha pasado a ser uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad.

Antes de iniciar la descripción de sistema es necesario definir lo que es un equipo, por lo que se cita la siguiente definición de Johnson y Johnson (1987): “Es un grupo que consta de dos o más personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes, y que se ven a sí mismos como una unidad que persigue metas comunes para satisfacer sus aspiraciones y necesidades individuales”.



Los términos equipo y grupo se pueden usar casi en forma indistinta, sin embargo, el primero es más común pues se asocia con el concepto de trabajo en equipo como valor cultural de la organización.



4.1 Sistema de Trabajo en Equipo

En este apartado se describirá el Modelo del Sistema de trabajo en equipo, la guía de integración y operación de equipos, y los mecanismos de mejora.

Objetivo general

Conformar un equipo de trabajo responsable de planear, ejecutar, controlar y mejorar los procesos, para poder entregar el producto y/o servicio con la calidad requerida por el cliente, en el tiempo adecuado y al menor precio, así como institucionalizar el valor del trabajo en equipo en las operaciones de outsourcing, como medio para consolidar la visión organizacional.

Objetivos específicos

- ⊕ Operatizar en la organización el trabajo en equipo como valor organizacional
- ⊕ Fomentar la cultura de participación eficaz y eficiente del personal
- ⊕ Sistematizar y estandarizar el trabajo en equipo como práctica de calidad integral y mejora continua de la organización

Alcance

Aplica a todas las áreas, comité de calidad y subcomités

Metas

A corto plazo: Diseñar el sistema e inicio de implementación en unidades operativas.... (fecha compromiso).



A mediano plazo: Consolidar la operación y funcionamiento del sistema...(fecha compromiso).

A largo plazo: Ciclos de mejora en el sistema de trabajo en equipo:

- ⊕ Cultura madura de trabajo en equipo (equipos autorregulados y autodirigidos)

Inicia con: Estandarizar el trabajo en equipo como práctica de desarrollo organizacional y como medio de alcanzar la visión organizacional.

Termina con: Consolidación de la cultura de trabajo en equipo en la organización.

4.1.1 Lineamientos fundamentales para el trabajo en equipo

- ⊕ El trabajo en equipo es un valor fundamental en las operaciones de Outsourcing, por lo que será una forma de ser y de hacer las cosas.
- ⊕ Todos los equipos de trabajo deberán aplicar consistentemente el sistema de trabajo en equipo de la organización.
- ⊕ Todo equipo de trabajo deberá ser provisto de la capacitación conveniente para el logro de sus metas y la optimización de su operación.
- ⊕ Deberá ser evaluada la efectividad y eficacia de todos los equipos de trabajo.
- ⊕ El trabajo en equipo será reconocido en base al logro de resultados tangibles y al desempeño.



4.1.2 Modelo del sistema de trabajo en equipo





4.1.3 Mecanismos de mejora del sistema

El propósito de estos mecanismos de mejora es evaluar la efectividad del sistema de trabajo en equipo, identificando áreas de oportunidad e incorporando las mejores prácticas.

Indicadores:

INDICADOR	QUE MIDE	QUIÉN LO GENERA	QUIÉN LO RECIBE
Eficacia del grupo =Logro / Meta	Alcance de la meta propuesta	El equipo de trabajo	El responsable de la administración del sistema de trabajo en equipo y la alta administración de la unidad estratégica de negocio
Eficacia del sistema = No. de equipos que lograron la meta / No. de equipos totales	La eficacia total del sistema de trabajo en equipo de la unidad estratégica del negocio	El responsable de la administración del sistema de trabajo de equipo	La alta administración de la unidad estratégica del negocio
Índice de eficiencia = Tiempo invertido en el programa / Tiempo planeado en el programa	La eficiencia en el cumplimiento del programa, en términos de tiempo (la habilidad de planear y administrar)	El responsable de la administración del sistema de trabajo de equipo	La alta administración de la unidad estratégica del negocio
Eficiencia del sistema = No. de grupos con un índice de planeación con una desviación de $\pm 10\%$ / No. de equipos totales	La eficiencia total del sistema en el cumplimiento del programa, en términos de tiempo (la habilidad de planear y administrar)	El responsable de la administración del Sistema de Trabajo en Equipo	La alta administración de la unidad estratégica del negocio
Nivel de satisfacción y participación (Formato de "Evaluación del Trabajo en Equipo")	Mide la dinámica de desempeño y actuación del equipo de trabajo, así como el grado de operatización de los valores y creencias organizacionales, y de satisfacción del personal dentro de los equipos	El equipo de trabajo	El responsable de la administración del sistema de trabajo en equipo y la alta administración de la unidad estratégica de negocio
Efectividad de las reuniones (Formato "Evaluación de la Efectividad de las reuniones del equipo")	Mide la efectividad con que los equipos de trabajo realizan sus reuniones	El equipo de trabajo	El responsable de la administración del sistema de trabajo en equipo y la alta administración de la unidad estratégica del negocio
Grado de participación del personal en equipos de trabajo	El grado de involucramiento del personal, por nivel y sector, en el trabajo en equipo	El responsable de la administración del sistema de trabajo en equipo	La alta administración de la unidad estratégica del negocio



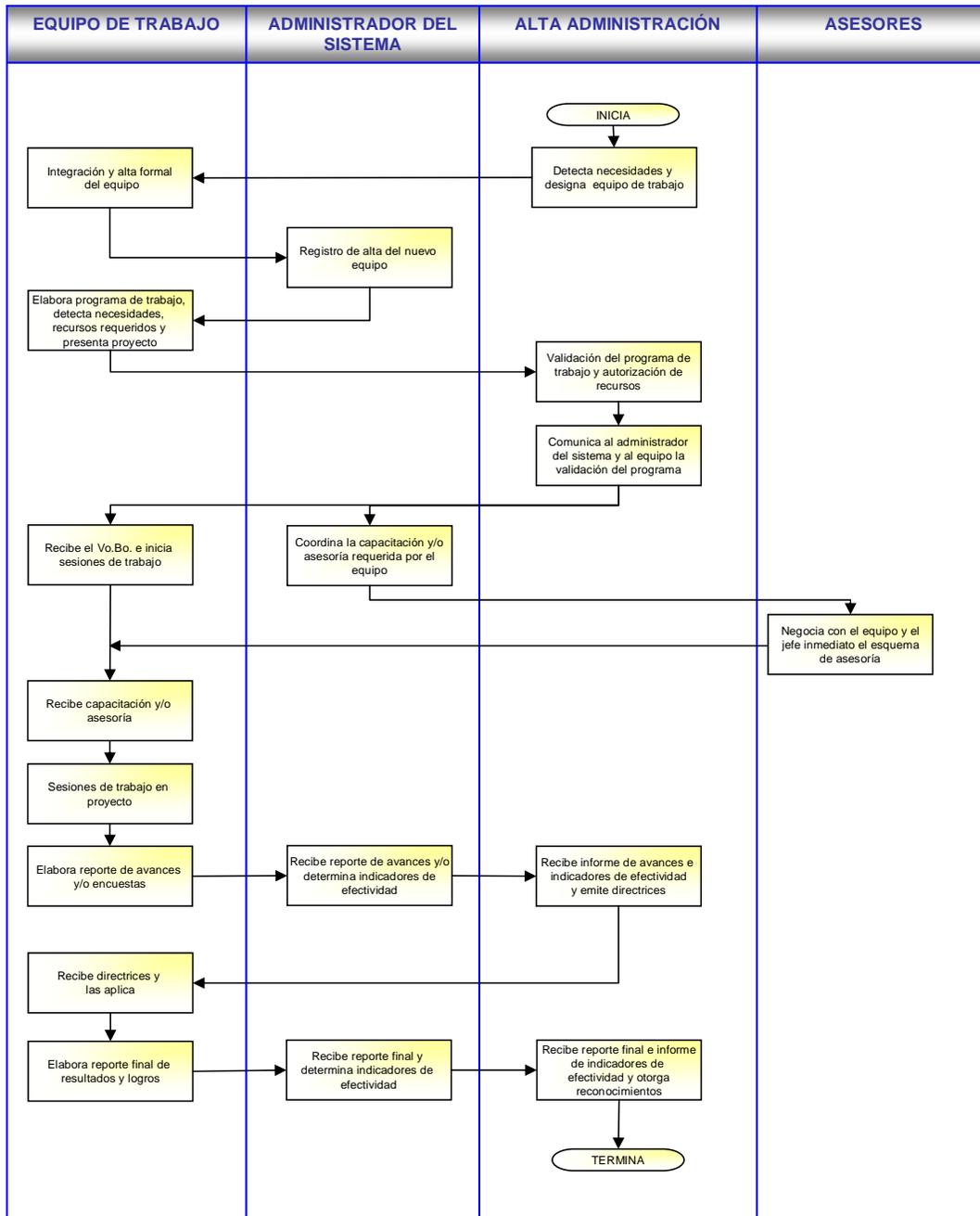
Responsabilidades de la alta administración de la unidad estratégica de negocio

En base al comportamiento de estos indicadores, ésta definirá las estrategias para mejorar el desempeño del sistema de trabajo en equipo.

Se sugiere el análisis de estos indicadores con una frecuencia trimestral. También podrán ser empleados para alimentar al sistema de reconocimientos.



FLUJO DEL SISTEMA DE TRABAJO EN EQUIPO





4.1.4 Guía rápida de integración y operación de equipos de trabajo

Objetivo

Facilitar el proceso de integración y operación de los equipos de trabajo dentro de la alta dirección de Kome de México, S.A. de C.V., acorde a los lineamientos señalados en el “Manual de integración y operación de equipos de trabajo”.

A fin de integrar formalmente un equipo de trabajo ejecute las siguientes acciones:

1- Determine cual es la naturaleza del equipo de trabajo. Los tipos son:

- a) **Comité:** Es creado por la alta administración del negocio por lo que le reportará directamente, es de carácter permanente.
- b) **Grupo de trabajo:** Es creado por la alta administración del negocio o por un comité, reportará según corresponda, es de carácter temporal, se integra por personal empleado y operario.

2- Defina por escrito el rol y participación de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Los roles básicos son :

- a) Líder-Coordinador
- b) Secretario
- c) Participantes

3- Defina por escrito, el objetivo del equipo de trabajo; señale :

- a) Atributo
- b) Índice



- c) Meta
- d) Tiempo

4- Establezca por escrito la normatividad del equipo de trabajo

- a) Horario, frecuencia y duración de las sesiones
- b) Local de sesiones
- c) Acuerdos internos

5- Dé de alta, el equipo de trabajo

- a) Utilice el formato denominado “Acta de Integración de Equipo de Trabajo”

6- Documente la operación del equipo de trabajo:

- a) Acta de integración de equipo de trabajo
- b) Integrantes y roles
- c) Normatividad
- d) Minutas de las sesiones de trabajo
- e) Planes y programas específicos
- f) Informes de avances y logros
- g) Reporte técnico

7- Presente resultados periódicamente

8- Evalúe el desempeño de su equipo de trabajo

- a) La eficacia de la operación, es decir, el logro de la meta
- b) La eficiencia de la operación, es decir, la manera como se obtuvo dicha eficacia



No olvide tomar en consideración las siguientes sugerencias durante la operación del equipo de trabajo:

- Tener una meta común
- Tener una comunicación abierta y franca
- Fomentar la confianza para participar
- Participar todos
- Evitar los conflictos, llegando a acuerdos
- Comprometerse
- Mantener unido al grupo
- Cumplir con las tareas
- Compartir el liderazgo
- Autoevaluar el desempeño del grupo
- Identificar cuando es tarea grupal y cuando puede ser individual
- Ser honesto
- Escuchar activa y atentamente a los compañeros
- Hablar por uno mismo (yo pienso, yo creo, yo opino)
- Ser paciente con los compañeros
- Aceptar que uno puede estar equivocado

Evite algunas de las siguientes actitudes:

- Discutir
- Estar a la defensiva
- Tratar asuntos fuera del tema
- Ser "cerrado" a opiniones o ideas
- Interrumpir a los compañeros
- Ser intolerante o impaciente



Se sugiere emplear como modelo para la operación del equipo de trabajo los siguientes pasos:

1. Formulación del problema a partir de la necesidad percibida
2. Análisis del problema
3. Presentación de propuestas para su solución
4. Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas establecidas
5. Planeación de las acciones diseñadas
6. Toma de medidas para la acción
7. Evaluación de resultados
8. Documentación del desempeño
9. Elaboración del reporte técnico

4.2 Herramientas para la Toma de Decisiones en Equipo

Las técnicas de mejoramiento de la calidad representan una manera completamente nueva de hacer negocios. Los equipos deben entender que es crítico el ver actividades como pasos de algún proceso en vez de eventos no relacionados.

Al hacer eso, se llegará a entender por qué la calidad puede ser definida únicamente por los clientes que reciben los resultados (productos o servicios) del proceso. Se deberá comenzar a aprender por dónde se debe buscar problemas en un proceso y cuáles son los problemas que tienen la capacidad de resolver.

Al familiarizarse con las herramientas científicas y para la toma de decisiones, los miembros del equipo podrán manejar los problemas.



4.2.1 Herramientas estadísticas

Para que los equipos de trabajo puedan analizar estadísticamente los datos, se cuenta con 7 herramientas básicas que permitirán sustituir poco a poco el criterio subjetivo en la toma de decisiones.

Las herramientas básicas fueron propuestas por kaoru Ishikawa en su libro *Guide to Quality Control* (Ishikawa, 1976) como una respuesta a la necesidad de los ciclos de calidad.

Según Ishikawa, con las siete herramientas básicas se puede resolver 95% de los problemas que presenta una organización, sobre todo en el área productiva.

Dichas herramientas básicas para el control de la calidad son:

- ⊕ Histograma
- ⊕ Diagrama de Pareto
- ⊕ Diagrama causa-efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa)
- ⊕ Hojas de comprobación o de chequeo
- ⊕ Gráficas de control
- ⊕ Diagramas de dispersión
- ⊕ Estratificación

Histograma

Los histogramas son la representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos, muestran la frecuencia o número de observaciones cuyo valor cae dentro de un rango predeterminado.

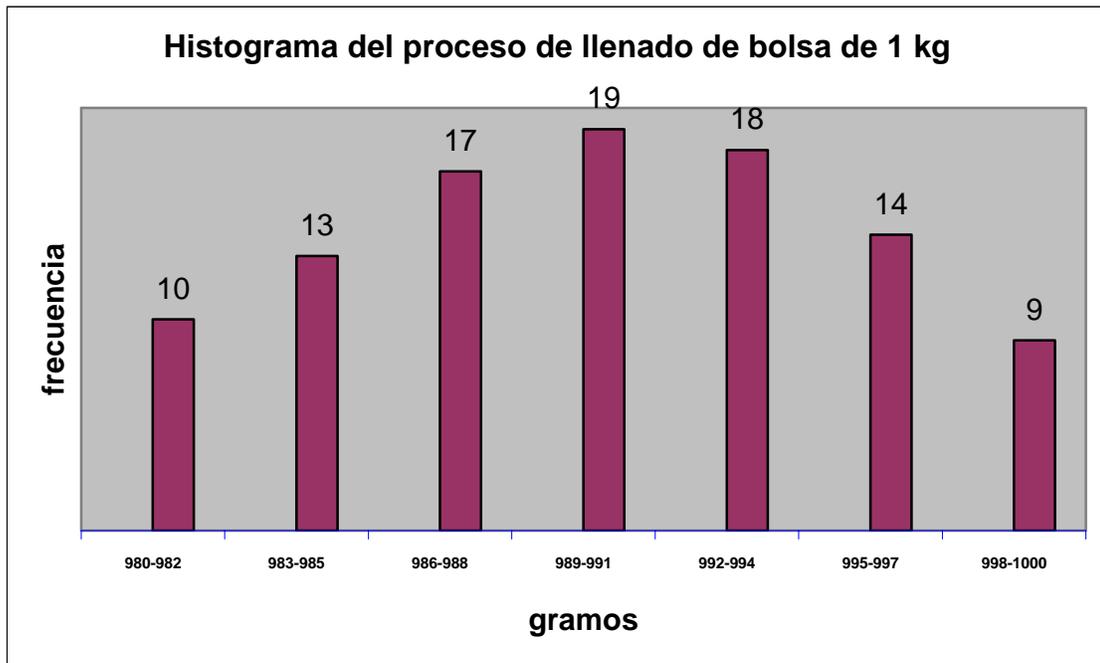
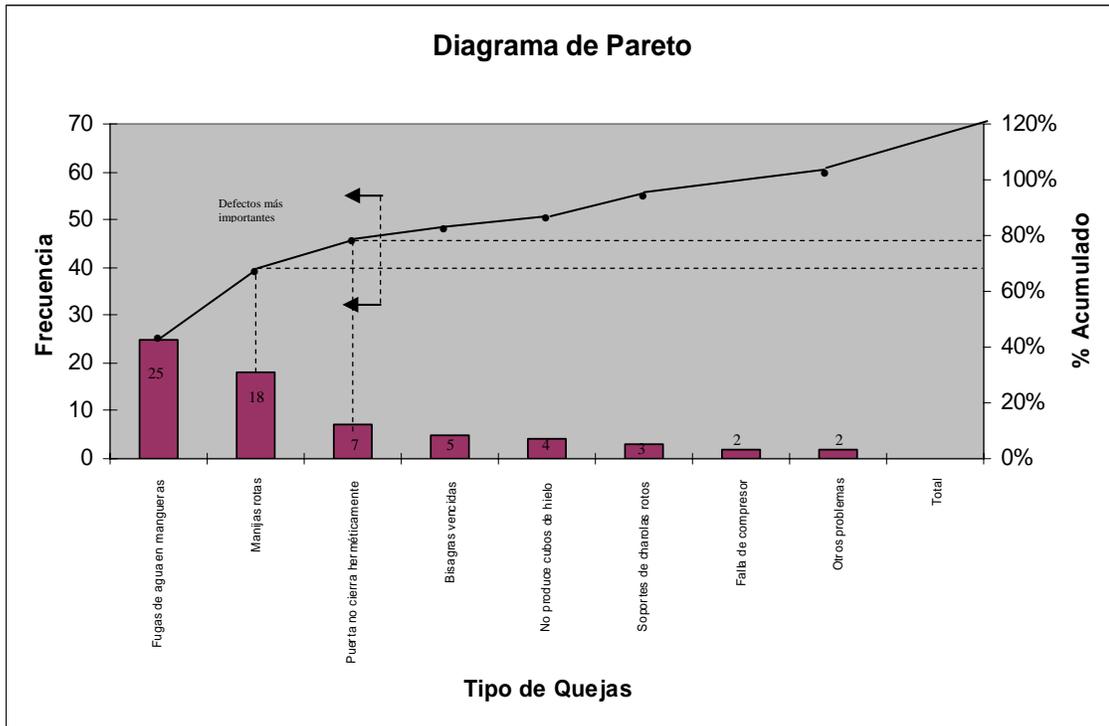


Diagrama de Pareto

Este sistema debe su nombre al economista italiano del siglo XVIII Wilfredo Pareto, quien observó que 80% de la riqueza de una sociedad estaba en manos de 20% de las familias. Es Juran quien toma este principio y lo aplica a la mala distribución de las causas de un problema al decir que el 80% de los efectos de un problema se debe a solamente 20% de las causas involucradas.

Es una gráfica de dos dimensiones que se construye listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda para colocar a aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema, de manera que vayan disminuyendo en orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: El lado izquierdo representa la magnitud del efecto provocado por las causas, mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de efecto de las causas, empezando por la de mayor magnitud.



Hoja de verificación

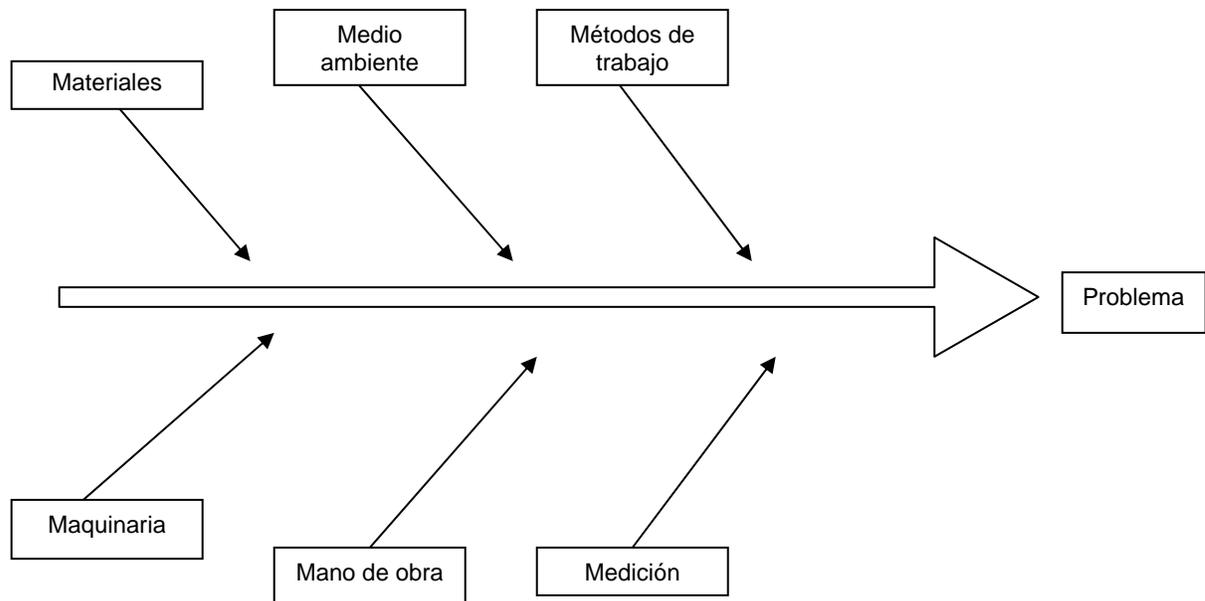
Las hojas de verificación, también conocidas como de comprobación o de chequeo, son un auxiliar en la recopilación y análisis de la información. Son un formato que facilita el levantamiento de datos en forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando.



Diagramas de causa-efecto

Estos diagramas reciben también el nombre de su creador, Ishikawa, y en algunos casos también el de “espina de pescado” por la forma que adquieren. Se representan conjuntos de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en la determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de “lluvia de ideas” al dar respuestas a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis.

Ishikawa recomienda que las causas potenciales se clasifiquen en seis categorías, conocidas como las 6 M: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente.





Diagramas de dispersión

Es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre dos variables. Por ejemplo, entre una característica de calidad y un factor que le afecta, entre dos características de calidad relacionadas, o entre dos factores relacionados con una sola característica de calidad.

La relación entre dos variables se representa mediante una gráfica de dos dimensiones en la que cada relación está dada por un par de puntos (uno para cada variable).

Gráficas de control

Conocida también como gráfica de control estadístico de calidad y como gráfica de control estadístico del proceso, se usa para analizar rápidamente el comportamiento de los procesos a través del tiempo y detectar variaciones en relación a una media de tendencia central.



CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO



CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

El Modelo Administrativo presentado en esta investigación pretende proyectar su utilidad para mejorar la calidad de los servicios al cliente proporcionados en una Organización cuyo giro es la prestación de Servicios de Outsourcing,

Sin embargo el Modelo Administrativo trata de ser aplicable para cualquier organización, pero en este estudio se eligió a una Organización de Outsourcing con fines lucrativos, que por el número de empleados se le puede considerar dentro de las organizaciones grandes.



5.1 Metodología de Investigación Utilizada

La presente investigación está enmarcada dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva.

Se define diseño de campo como “aquél que se basa en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad”¹

Escogiéndose entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

La investigación será de observación directa así como la obtención de datos recabados mediante instrumentos de evaluación aplicados en la empresa de servicios de Outsourcing a la que se denominará **“Kome de México S.A. de C.V.”** Por lo que la presente investigación será de tipo descriptivo.

Población y muestra

El procedimiento muestral para el análisis de datos es no probabilístico (no aleatorio), y con un enfoque de muestreo de juicio no experimental, ya que no manipulará variables.

El conjunto poblacional de presente estudio esta conformado por dos estratos claramente definidos. El primero, conformado por el 5% del total del personal de la organización (25 empleados) entre los cuales se encuentran gerentes, supervisores, líderes de proyecto, personal administrativo y personal operativo.

¹ Sabino, C. El Proceso de Investigación.1992. p. 89



El segundo estrato está representado por el 10% del total de clientes de Kome de México, S.A. de C.V., cuya muestra será analizada para determinar el servicio que se proporciona al cliente, quedando entonces la población de la siguiente manera:

Función	Número de sujetos
Personal de Kome	25 (10 Líderes ejecutivos)
Clientes	95
Total de población	120

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permitan recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

En esta investigación se aplicarán (3) instrumentos para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial.

Será necesario conocer a la organización y explicar que todo proceso de aceptación de un modelo genera un cambio organizacional, lo cual debe preverse y planearse de tal manera que permita obtener el máximo de beneficios analizando el grado de disposición al cambio para anticipar posibles problemas que pudieran presentarse durante el proceso de implantación. Lo anterior es de vital importancia porque en ninguna organización es factible proponer un modelo si su dirección, personal y administración no están dispuestos a realizar un cambio de mentalidad para mejorar.



Y por ello:

- ✦ El primer instrumento se aplicará a los empleados de la organización y será el “Cuestionario para conocer el grado de disposición al cambio que se manifiesta en Kome de México, S.A. de C.V.”

Como segundo instrumento se aplicará la evaluación que el Modelo Administrativo propone, a fin de localizar áreas de oportunidad en la organización y mostrar la directriz que señala el modelo para aprovechar dichas áreas susceptibles de mejora.

Aplicando por tanto:

- ✦ El segundo instrumento, un mecanismo de evaluación del Programa Nacional de Calidad de Baldrige, cuestionario organizado por las 7 categorías de los criterios de Baldrige agregando una 8va. categoría sobre el impacto en la sociedad del Premio Nacional de Calidad de México, dicho cuestionario se denomina “¿Estamos Progresando?” y ayudará a identificar y diagnosticar las áreas de oportunidad que necesitan mejoras, el instrumento se modificará a las necesidades de la organización, sin embargo si se requiriera la versión original se puede descargar del sitio Web del Programa Nacional de Calidad de Baldrige en www.baldrige.nist.gov

Finalmente una vez conocida la disposición al cambio en la organización, y habiendo identificado las áreas de oportunidad mediante el mecanismo de evaluación del Programa Nacional de Calidad de Baldrige, se diagnosticará la calidad del servicio que se proporciona a los clientes a fin de redefinir la visión y la misión que reflejen las expectativas de los clientes e implementar estrategias hacia un mejoramiento continuo que permita a la organización mantenerse en el mercado como una empresa competitiva.



- ⊕ A los clientes se destinará el “Cuestionario para conocer el grado de satisfacción de los clientes”, básicamente es una escala de estimación que se representará a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados, donde se podrá valorar la calidad de los servicios al cliente que presta Kome de México, S.A. de C.V.,

Como se sabe, todo cambio y en particular el que se origina intencionalmente para lograr el mejoramiento de la calidad dentro de cualquier organización es un proceso a largo plazo, por lo que los resultados efectivos de la implantación del modelo, no podrán contemplarse en ésta investigación por la limitante del tiempo ya que el tiempo óptimo requerido para visualizar dichos resultados es de aproximadamente 3 años a fin de tener datos comparables entre si y comparables con organizaciones similares.



5.2 Descripción Organizacional de “Kome de México S.A. de C.V.”

Kome de México, S.A. de C.V., tiene presencia en el país a partir de la creación del Centro de Proceso Documental en el Estado de México en el año 2000 y cuya ambición es extenderse en toda Latinoamérica y hacia otros países, pues cuenta con un equipo de profesionales con talento y capacidad de ofrecer soluciones imaginativas a necesidades complejas.

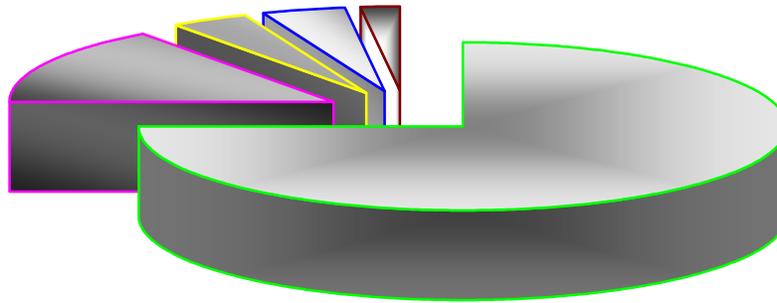
Sus servicios y soluciones se orientan a organizaciones de los sectores de banca, seguros, administración pública, telecomunicaciones, utilities, industria y distribución, y consisten principalmente en tecnologías de imagen y sistemas de gestión documental para la gestión de expedientes de riesgos y la tramitación de siniestros, que simplifican los procesos y permiten el fácil acceso a la documentación, así como un control exhaustivo de la misma.

En el año 2001 cerró con una facturación aproximada de más de 153 millones, con un 17% más que en el ejercicio anterior, sin embargo en los años subsecuentes se ha venido observando un estancamiento en el crecimiento, motivo que hace necesario implementar estrategias de mejora continua que permitan el crecimiento constante y que ayuden a incursionar con mayor fuerza en los sectores en los que se tiene poco acceso.

FACTURACIÓN POR SECTOR 2004	
Banca y Seguros	75%
Utilities y Telcos	15%
Industria	4%
Administración Pública	4%
Servicios y Otros	2%



FACTURACIÓN POR SECTOR 2004



■ Banca y Seguros ■ Utilities y Telcos ■ Industria ■ Administración Pública ■ Servicios y Otros

Es importante resaltar que Kome de México, S.A. de C.V. cuenta con la certificación ISO 9001:2000 que si bien es cierto que evidencia su cultura de mejora permanente orientada a la excelencia empresarial, el decremento en las utilidades de los últimos dos años pone de manifiesto que no está siendo suficiente para mejorar los resultados en la organización, con esto no se pretende afirmar que la certificación no sirva, solo que opera bajo la premisa de “Ser una condición necesaria pero no suficiente” para conseguir mejoras en los resultados además de que se percibe que el hecho de tener la certificación no representa una ventaja competitiva sostenible, por tal motivo se requiere implementar el Modelo Administrativo basado en los C criterios de Malcolm Baldrige para mejorar la calidad, con el cual se proyecta conseguir el reconocimiento y la compra continuada de los clientes actuales y potenciales.



5.2.1 Productos y servicios

Kome de México, S.A. de C.V. brinda la más completa oferta de tecnologías de la información con una amplia gama de servicios y productos orientados a prestar las mejores soluciones a los clientes.

Consultoría de procesos documentales

- ✦ Análisis de flujos y procedimientos
- ✦ Impacto organizativo del expediente
- ✦ Estudios costo/beneficio de procesos documentales
- ✦ Planea la actuación de la organización en materia de archivos
- ✦ Tipología documental, agrupaciones, frecuencias, segmentación de imagen y papel

Servicios de carga masiva

- ✦ Codificación
- ✦ Expurgo
- ✦ Escaneo industrial
- ✦ Captura master de planos
- ✦ Indexación
- ✦ Carga en el sistema



Custodia de documentos

- ✦ Recogida de documentación
- ✦ Almacenaje normalizado y confidencial
- ✦ Consulta de imágenes bajo demanda
- ✦ Destrucción confidencial

Servicio de operación y data-entry

- ✦ Servicio de tratamiento de cartera bancaria, tarjetas de crédito, cheques, etc.
- ✦ Recogida/entrega, marcaje, reconocimiento e interpretación de campos
- ✦ Captura, codificación de datos e imágenes
- ✦ Servicio de incidencias, de impresión de imágenes, etc.

Custodia electrónica de expedientes

- ✦ Outsourcing de servidores y dispositivos ópticos
- ✦ Servicio integral de acceso a imágenes on-line

Servicio de informática documental

- ✦ Consultoría
- ✦ Desarrollo
- ✦ Soporte Hot-line
- ✦ Mantenimiento



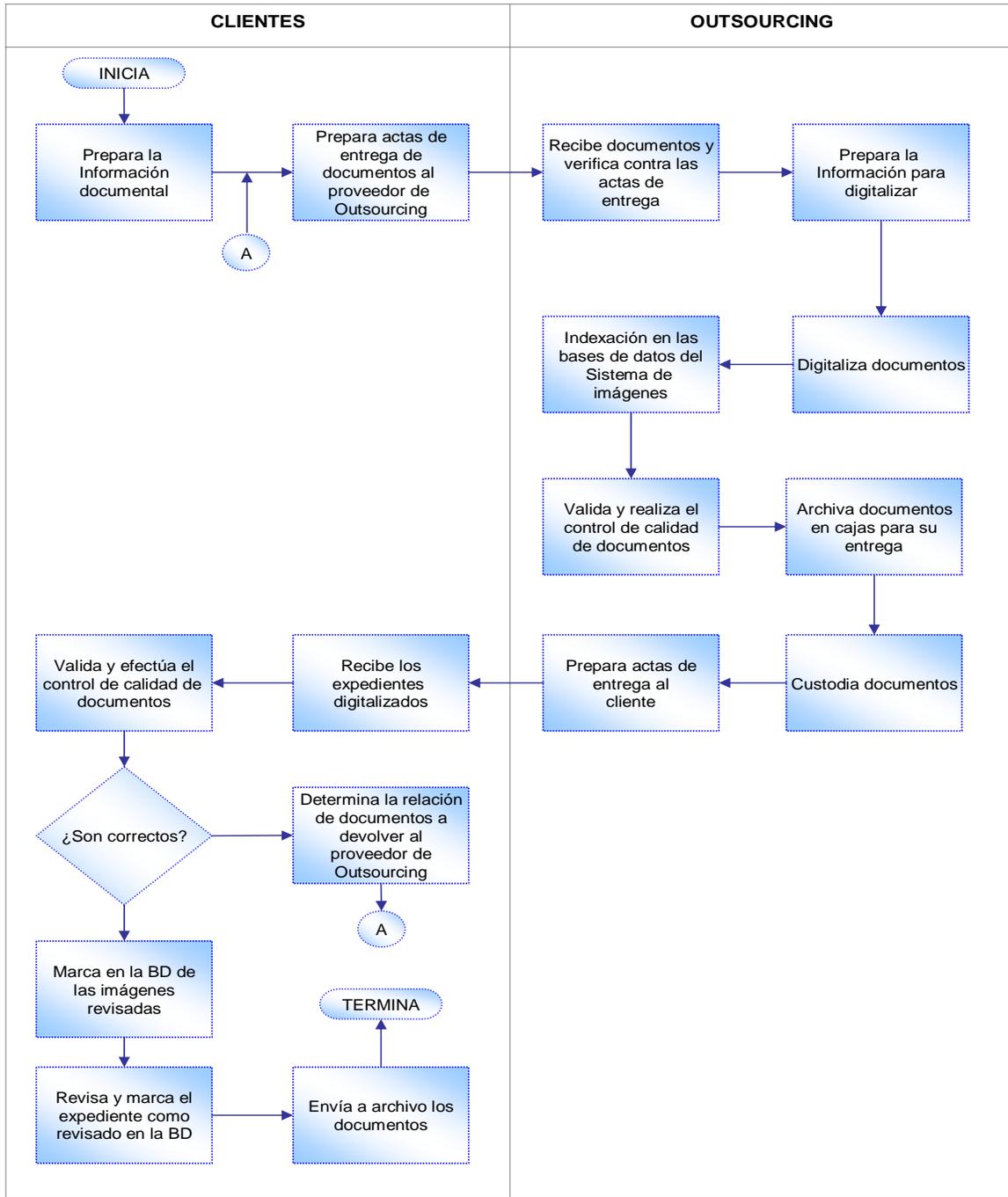
La oferta de servicios de Outsourcing de Kome se basa en constituir acuerdos a largo plazo, por lo que se convertirá en un colaborador estable, un socio tecnológico de sus clientes, asumiendo parte del riesgo y permitiéndoles concentrarse en el núcleo de su negocio, es por esta razón que es de suma importancia cuidar el servicio proporcionado a los clientes internos y externos, quienes en última instancia serán los agentes decisivos para que el Centro de Proceso Documental permanezca en el mercado nacional con posibilidades de expansión al mercado internacional como una empresa competitiva exitosa.

A la fecha el Centro de Proceso Documental cuenta con 235 empleados (40% en nómina y 60% eventual) en 2 turnos y pretende tener una proyección a corto plazo hacia 500-700 empleados con un tercer turno.

Sus instalaciones están ubicadas en el Estado de México.

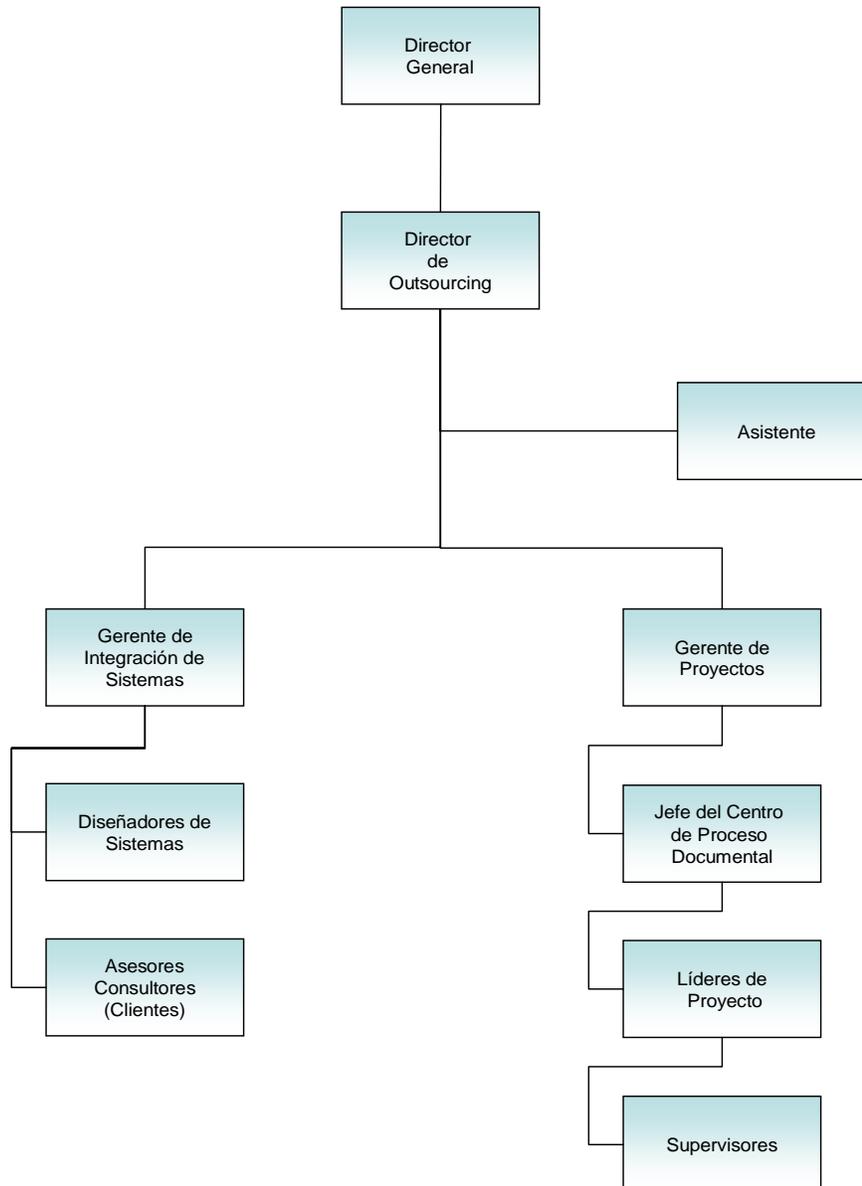


Flujo del principal proceso de Outsourcing en Kome de México, S.A. de C.V.





5.2.2 Estructura organizacional





5.2.3 Visión / Misión

Visión

Ser la mejor opción para los clientes actuales y potenciales y ser una organización líder en gestión de procesos documentales e imagen en el Mercado Nacional e Internacional, al cubrir las necesidades desde instalación y puesta en marcha de los sistemas más complejos hasta la prestación de servicios de Outsourcing.

Misión

Ser una empresa de proyectos, que trabaja en colaboración con los clientes, asumiendo sus objetivos como si fueran suyos, además de resolver y responsabilizarse de los procesos documentales de sus clientes, proporcionando una nueva gestión que conozca y controle estos costos, y que permita lanzar nuevos procedimientos de gestión.

5.2.4 Valores de calidad y creencias

La satisfacción del cliente es lo básico y fundamental

Alta ética, honestidad y congruencia con lo que se dice y hace, cumpliendo con los compromisos adquiridos (personal, clientes, accionistas y proveedores) en una relación ganar-ganar.

Se fomentará y valorará fuertemente el trabajo en equipo, la actitud emprendedora e innovación en nuestro personal



La calidad total es el camino para lograr la satisfacción consistente de nuestros clientes, sustentada en la competitividad, rentabilidad, productividad, y mejora continua de los procesos

La base fundamental de la calidad total es el desarrollo y satisfacción de nuestro personal

La actitud emprendedora y de innovación nos permitirá contar con tecnología a nivel de los líderes del mercado.

5.2.5 Objetivos específicos

- ⊕ Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente
- ⊕ Determinar los factores que inciden en la fuerza de trabajo a la hora de prestar un servicio
- ⊕ Promover y desarrollar un nuevo liderazgo
- ⊕ Sensibilizar y promover una cultura de calidad mediante el desarrollo de conocimientos, aptitudes y habilidades así como un cambio en actitudes y conductas
- ⊕ Propiciar un sentido de pertenencia
- ⊕ Crear un ambiente de calidad en el trabajo
- ⊕ Crear una organización y una administración participantes



- ⊕ Planear y desarrollar permanentemente proyectos específicos de mejora, identificando las áreas de oportunidad, atendiendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes y usuarios
- ⊕ Normalizar los procesos clave y desarrollar una cultura de medición
- ⊕ Establecer un sistema de control y aseguramiento de la calidad con el Modelo Administrativo con el fin de garantizar y mejorar continuamente la calidad de los servicios que presta Kome de México, S.A. de C.V.

5.3 Estrategia para la implementación del Modelo Administrativo

La implementación de un proceso de calidad en toda organización requiere de acciones previas como las que pretende implantar Kome de México:

- a) Se presentará y discutirá el proyecto con el Director de Outsourcing, quien proporcionará su visto bueno y en su caso observaciones.
- b) La alta dirección se compromete a promover la cultura de calidad. Para tal efecto se dará a conocer la circular mediante la cual se establece el propósito de la implantación del Modelo Administrativo.

Dispondrá los recursos necesarios para poner el proyecto en marcha (básicamente formación para el personal del área de Outsourcing, disponibilidad del personal, comunicación y seguimiento).



- c) Se comunicará formalmente al personal del área de Outsourcing cómo percibe la dirección este proyecto y lo que espera del mismo. Se anticipa el calendario de actuaciones, haciéndoles participes de la evaluación a realizar y las acciones previstas que seguirán a la conclusión de la misma.

Se comunicará al Director de Recursos Humanos la inclusión en el Programa de Capacitación la realización de los cursos de formación necesarios así como su participación.

- d) Se creará una organización en red que no alterara la estructura orgánica de Kome de México, de manera que se creará involucrando a todos sus miembros, y se facilitará la comunicación y la unidad a partir de un objetivo común. Dicha organización en red se conformará de la siguiente manera:

Consejo de Calidad: Se integrará por el Director General, los Directores de Área, el Titular de la Contraloría y por el Director de Calidad y su función principal será establecer las directrices de Kome de México.

Comités de Calidad: Estarán constituidos por los Gerentes, el Jefe del Centro de Proceso Documental, Líderes de Proyectos y Asesores especializados. Será responsable de implantar el proceso de la calidad, es decir llevará a cabo y dará seguimiento a cada una de las acciones que el Modelo Administrativo comprende.



Equipos de Trabajo: Se integrarán equipos de autoevaluación de 5 a 10 personas, las cuales serán de la misma o de diferente área, así como del mismo o de diferentes niveles. Sus funciones consistirán en solucionar problemas específicos y/o elaborar y realizar proyectos de mejora continua. Los equipos se disuelven una vez terminado el proyecto con el que se registraron, pudiendo sus integrantes formar otro equipo con un proyecto distinto.

Se nombrará al Líder Coordinador del Proyecto, quien representa la figura fundamental del proyecto. Tiene la responsabilidad de asegurar que la información y documentación necesarias estén disponibles y se distribuyan entre el equipo de autoevaluación. Se encargará de establecer los contactos necesarios, de convocar y organizar las reuniones, elaborar informes, etc. Se propone como persona más idónea al Director de Outsourcing. Dicho nombramiento se valida por el Director General.

La selección del grupo deberá responder a las habilidades personales (prestigio en términos de eficacia y cooperación, credibilidad ante los compañeros de la organización, habilidades analíticas y experiencia relevante en la organización) de cada uno de ellos.

Dirección de Calidad: El Director nombrará para efectos del Modelo Administrativo a una Directora de Calidad en forma honorífica, quien es la responsable de coordinar el proceso de la calidad así como el avance del mismo. Integrará, en su caso los planes de mejora que se determinen.

- e) Sensibilización hacia una cultura de la calidad. Con el propósito de generar una actitud positiva frente a la vida, y de mejorar la comunicación interpersonal e intrapersonal.



Difícilmente se puede pretender realizar cambios en el modo de actuar de las personas que componen el Área de Outsourcing si se desconoce el punto de partida conceptual de cada una de ellas. Por este motivo se considera prioritario realizar un curso de formación de dos días (con toda el área) con objetivos pedagógicos orientado hacia todas las personas buscando el consenso y la reflexión compartida y profundizando en los aspectos motivadores.

- f) Informar y formar al equipo de autoevaluación acerca del procedimiento a seguir: Se presenta en una jornada de formación (duración 1 día) el Modelo Administrativo y se explica la naturaleza y los propósitos del proceso de autoevaluación (p.e. cómo utilizar los paneles de puntuación, la necesidad de soportar las puntuaciones con evidencias, etc.). Se hace entrega de la información y documentación relevante y necesaria.

El objetivo de la sesión es que el equipo disponga de la información, orientación y destreza suficientes antes de que arranque la evaluación. Se informará y discutirá el programa y el calendario para realizar la evaluación. Se realizara otra reunión de 1 o 2 horas para resolución de dudas o asuntos que deseen plantear, en caso de ser necesario se realizará una tercera reunión antes de iniciar el proyecto.

- g) Realización del proceso de autoevaluación: Con todas las preguntas clarificadas y plenamente instruido el equipo, la evaluación deberá completarse teóricamente en un solo ejercicio, para el que convendrá reservarse como mínimo una jornada de trabajo entera. Si no se hubiera concluido el ejercicio al final de la jornada, deberá continuarse lo más pronto posible para su finalización.

Es aquí donde se determinarán las áreas de mejora y puntos fuertes.



- h) Una vez concluida la autoevaluación se comunicará a la alta dirección los resultados. La Dirección examinará dichos resultados, las áreas en las que es preciso actuar y el tipo de acción a emprender. Se decide el plan de mejora.
- i) Constitución de equipos de mejora: Es conveniente que participen las personas que han realizado la autoevaluación.
- j) Ejecución y seguimiento de los planes de mejora: Se efectuarán de acuerdo a lo establecido, siempre controlado por el equipo de mejora que realizará reuniones periódicas para controlar el avance de dichos planes.
- k) Análisis de los resultados a través de una nueva autoevaluación: Ejecutando (plazos previstos) los planes de mejora, se realizará una nueva autoevaluación y se analizará si las mejoras previstas se han o no producido. Se espera que las deficiencias detectadas en el diagnóstico se hayan subsanado, en caso contrario, se revisaran los planes de mejora inicialmente concebidos.



**PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL MODELO
ADMINISTRATIVO EN
“KOME DE MÉXICO S.A. DE C.V.”**

El modelo propuesto, es un Modelo Administrativo basado en los principios de calidad aplicados por los Criterios de Malcolm Baldrige, y al implantarlo se pretende mejorar la calidad de los servicios que se proporcionan al cliente.

ACTIVIDADES		Responsable
1	Inicio o apertura del proyecto	Dirección General
2	Inicio del programa de capacitación en materia de calidad, control estadístico de procesos, siete herramientas básicas, trabajo en grupos de proyectos de mejora, para líderes de la organización como sigue:	Recursos Humanos
	- Dirección General	
	- Gerentes	
	- Supervisores	
3	Capacitación en materias de motivación y liderazgo a:	Recursos Humanos
	- Gerentes	
	-Supervisores	
4	Formación del Comité de Calidad	Dirección General
5	Adecuación de la estructura organizacional para la Implantación del modelo y selección del Coordinador del Proyecto	Recursos Humanos y Dirección General
6	Formación del Comité Directivo de Calidad	Coordinación del Proyecto y Dirección General
7	Auditorías	Coordinación del Proyecto
8	Diseño del sistema cliente-proveedor interno	Coordinación del Proyecto
9	Diseño del sistema de información para el control total de calidad (indicadores y costos de calidad)	Coordinación del Proyecto
10	Selección de auditores internos	Comité de Calidad
11	Capacitación en Auditorías Internas	Recursos Humanos y Coordinación del Proyecto



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

12	Formación de grupos de trabajo y selección de líderes	Coordinación del Proyecto
13	Selección del área piloto para implantar el modelo y control estadístico del proceso	Coordinación del Proyecto y Dirección General
14	Capacitación en materia de control estadístico de proceso y siete herramientas básicas al personal del equipo de trabajo en el área piloto.	Recursos Humanos y Coordinación del Proyecto
15	Monitoreo de resultados del área piloto y definición de acciones correctivas	Comité de Calidad
16	Extensión de la implantación del modelo al resto de las áreas de la organización	Coordinación del Proyecto
17	Monitoreo continuo del desempeño del modelo para su permanencia (ajustes)	Comité de Calidad

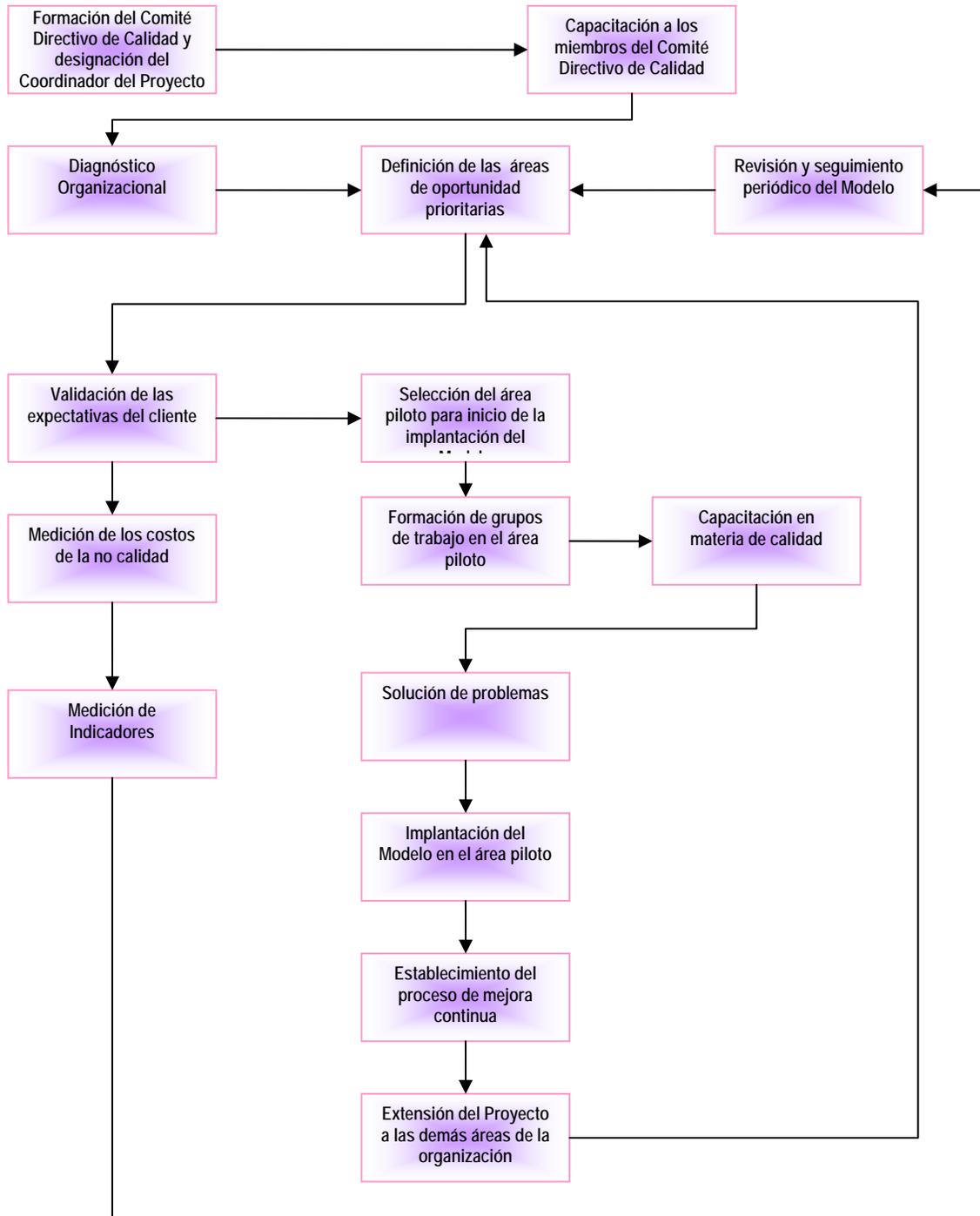


Diagrama de Flujo del Proceso de Implementación



5.4 Diagnóstico organizacional

Una vez que se ha conocido la organización, se dispondrá a analizar mediante la aplicación de los instrumentos antes mencionados, el grado de disposición al cambio que se manifiesta en Kome de México, S.A. de C.V.", la disposición al cambio del personal a fin de detectar como perciben el cambio y su disponibilidad para apoyar el cambio basado en la mejora, además de identificar las áreas de oportunidad y la aplicación del modelo en el área piloto que para este caso será la de clientes.

A continuación se mostrará los datos obtenidos y gráficas derivadas de la aplicación de los instrumentos.



TABLA 1.
RESPUESTAS PARA CONOCER LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO QUE SE
MANIFIESTA EN
“KOME DE MÉXICO S.A. DE C.V.”
(%)

ITEM		Siempre	La mayoría de las veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	Total de personas
1	Pienso que los cambios tradicionalmente son excelentes.	0%	40%	32%	28%	0%	100.00%
2	Realizo mi mejor esfuerzo para que los cambios que ocurren en la organización en que trabajo se lleven a cabo.	48%	24%	20%	8%	0%	100.00%
3	Pienso que nada es peor como los cambios que se dan en mi trabajo.	0%	16%	12%	48%	24%	100.00%
4	No me intereso en ver cómo ocurren los cambios en la organización.	0%	20%	0%	36%	44%	100.00%
5	Deseo conocer las consecuencias que generan los cambios en mi trabajo.	72%	0%	28%	0%	0%	100.00%
6	Me agrada que ocurran cambios en mi trabajo.	32%	68%	0%	0%	0%	100.00%
7	Todos debemos apoyar los cambios que ocurren en la organización.	40%	40%	20%	0%	0%	100.00%
8	Los cambios alteran la manera en que el personal realiza su trabajo.	40%	40%	20%	0%	0%	100.00%
9	Me interesa involucrarme con los cambios que ocurren en la organización.	100%	0%	0%	0%	0%	100.00%



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

ITEM		Siempre	La mayoría de las veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	Total de personas
10	Los cambios que ocurren en la organización tienen importantes consecuencias para el trabajo que se realiza.	28%	28%	28%	16%	0%	100.00%
11	Los cambios alteran la forma en que realizo mi trabajo.	32%	0%	48%	20%	0%	100.00%
12	Me interesan los resultados que los cambios producen en la organización.	84%	16%	0%	0%	0%	100.00%
13	Me interesa saber cómo se llevan a cabo los cambios en la organización.	72%	28%	0%	0%	0%	100.00%
14	Me preocupan los riesgos que involucra el llevar a cabo los cambios en la organización.	44%	44%	12%	0%	0%	100.00%
15	Los cambios me dicen cómo funciona la organización.	60%	12%	20%	8%	0%	100.00%
16	Los cambios me indican el desarrollo que tiene la organización.	16%	76%	8%	0%	0%	100.00%
17	En general, los cambios que ocurren en la organización son importantes.	68%	8%	20%	4%	0%	100.00%
18	Yo tengo algo que decir cuando ocurre un cambio.	76%	16%	8%	0%	0%	100.00%
19	Tengo conocimiento sobre la influencia que tienen los cambios para mí.	32%	32%	36%	0%	0%	100.00%
20	Conozco la relación entre los cambios que se llevaron a cabo con anterioridad dentro de la organización.	36%	52%	8%	4%	0%	100.00%
21	Las consecuencias producidas por un cambio se pueden preceder.	32%	52%	4%	0%	12%	100.00%

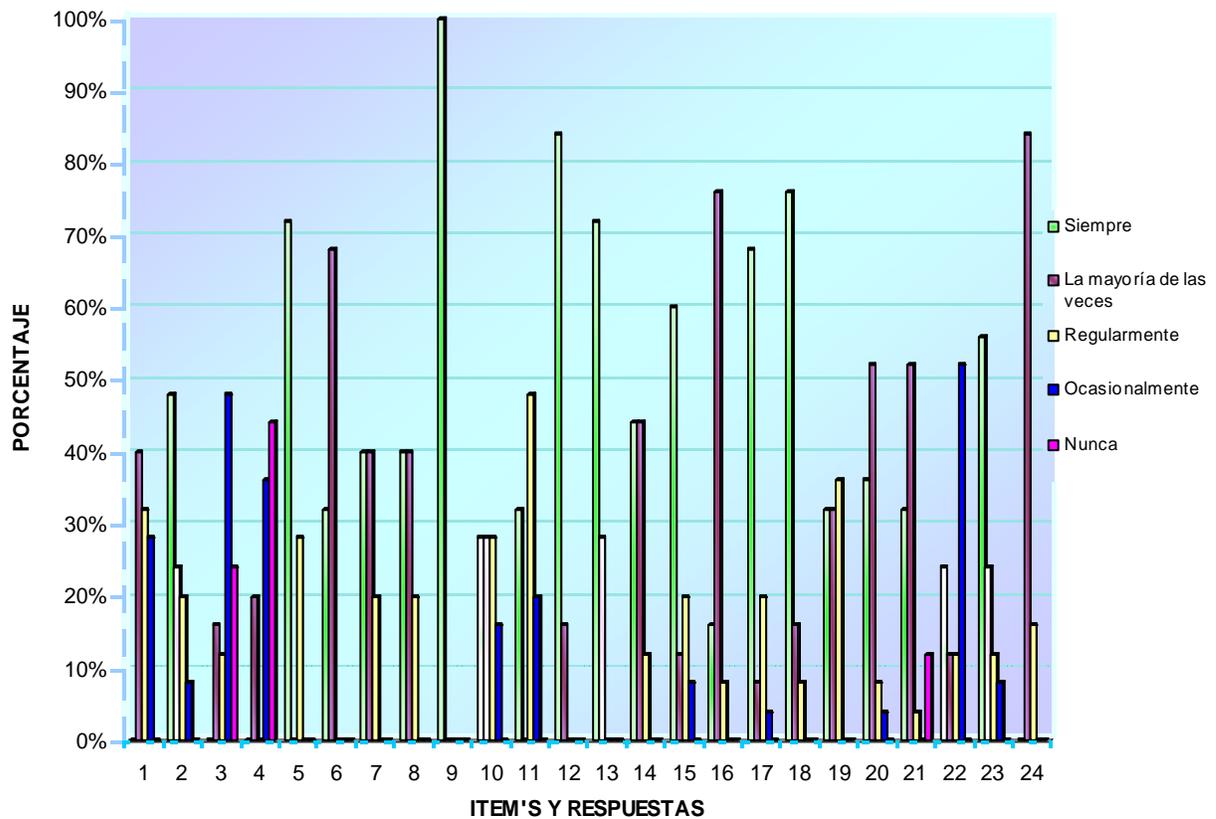


Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

ITEM		Siempre	La mayoría de las veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca	Total de personas
22	Tengo expectativas de los cambios que ocurren en la organización.	24%	12%	12%	52%	0%	100.00%
23	Me puedo involucrar en el proceso de cambio.	56%	24%	12%	8%	0%	100.00%
24	Tengo control en los cambios sobre los procesos de cambio que se dan en la organización.	0%	84%	16%	0%	0%	100.00%



GRÁFICA No. 1
% DE RESPUESTAS PARA CONOCER EL GRADO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO



De lo anterior se concluye que más de la mitad de los entrevistados piensa que los cambios son excelentes, y el resto piensa la mayoría de las veces; todos en la organización pretenden realizar su mejor esfuerzo para que los cambios se lleven a cabo, a la mayoría le agrada que ocurran cambios y tienen disponibilidad para apoyarlos cuando sean favorables.



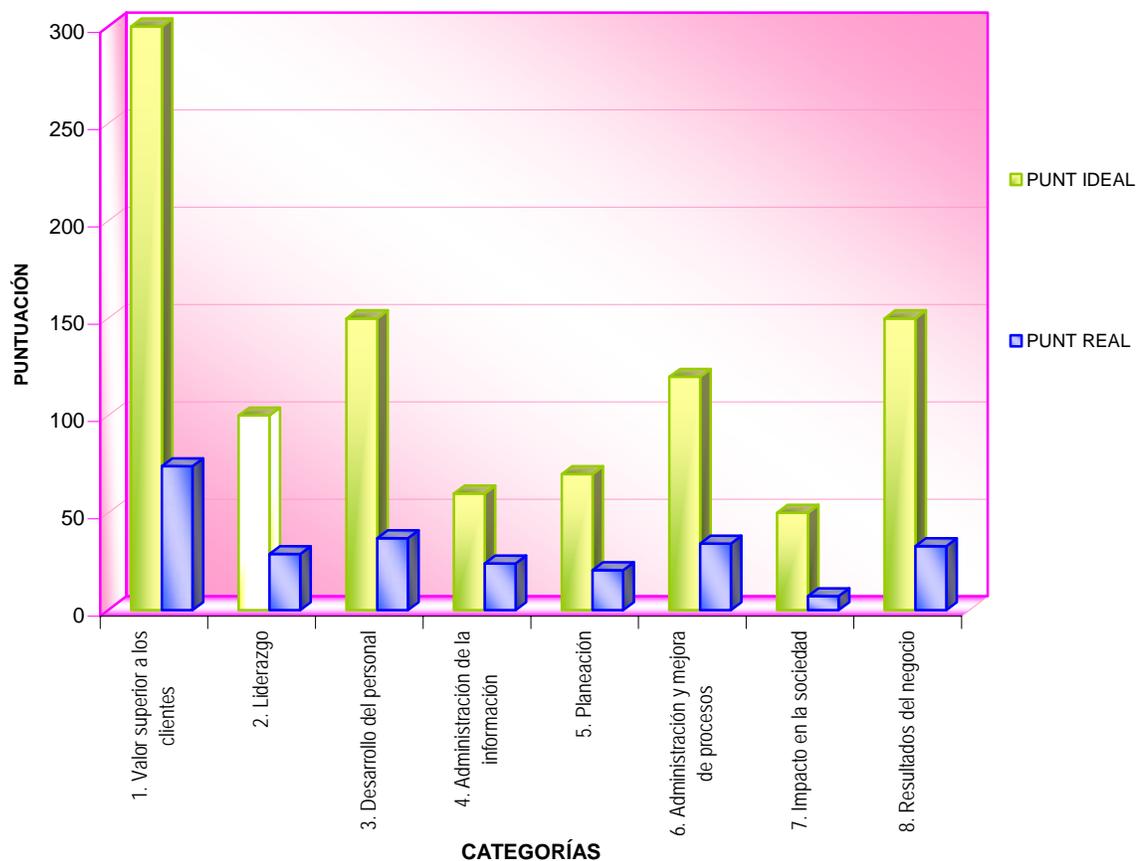
**TABLA No.2
RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN**

CATEGORÍA/TEMA	PUNTUACIÓN QUE ASIGNA EL MODELO ADMINISTRATIVO	PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LA AUTOEVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
1. Valor superior a los clientes	300	74
1.1 Conocimiento profundo de los clientes y mercados	130	32
1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios	85	20.4
1.3 Sistemas para determinar la satisfacción de los clientes o usuarios	85	21.6
2. Liderazgo	100	28.8
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	60	21.6
2.2 Valores de calidad	40	7.2
3. Desarrollo del personal	150	37
3.1 Participación inteligente, informada y eficaz del personal	50	15.5
3.2 Educación y desarrollo	40	8
3.3 Desempeño y reconocimiento	30	10.5
3.4 Calidad de vida en el trabajo	30	3
4. Administración de la información	60	24
4.1 Fuentes y datos	25	8.4
4.2 Análisis de la información	35	15.6
5. Planeación	70	20.6
5.1 Planeación estratégica	30	11
5.2 Planeación operativa	40	9.6
6. Administración y mejora de procesos	120	34.2
6.1 Diseño de productos y servicios	30	6.6
6.2 Procesos clave	30	8.4
6.3 Procesos en áreas de apoyo	20	8.4
6.4 Proveedores	20	6
6.5 Evaluaciones de calidad	20	4.8
7. Impacto en la sociedad	50	7.2
7.1 Preservación de los ecosistemas	30	6
7.2 Difusión de la cultura de calidad en la comunidad	20	1.2



8. Resultados del negocio	150	33
8.1 Mejora de productos y servicios	40	8.5
8.2 Mejora de procesos clave y de productividad	20	6
8.3 Mejora de procesos en áreas de apoyo y en proveedores	20	5
8.4 Mejora de resultados financieros por la calidad	30	5
8.5 Mejora de resultados de satisfacción de clientes	40	8.5
TOTAL	1000	258.8

GRÁFICA No. 2
AUTOEVALUACIÓN

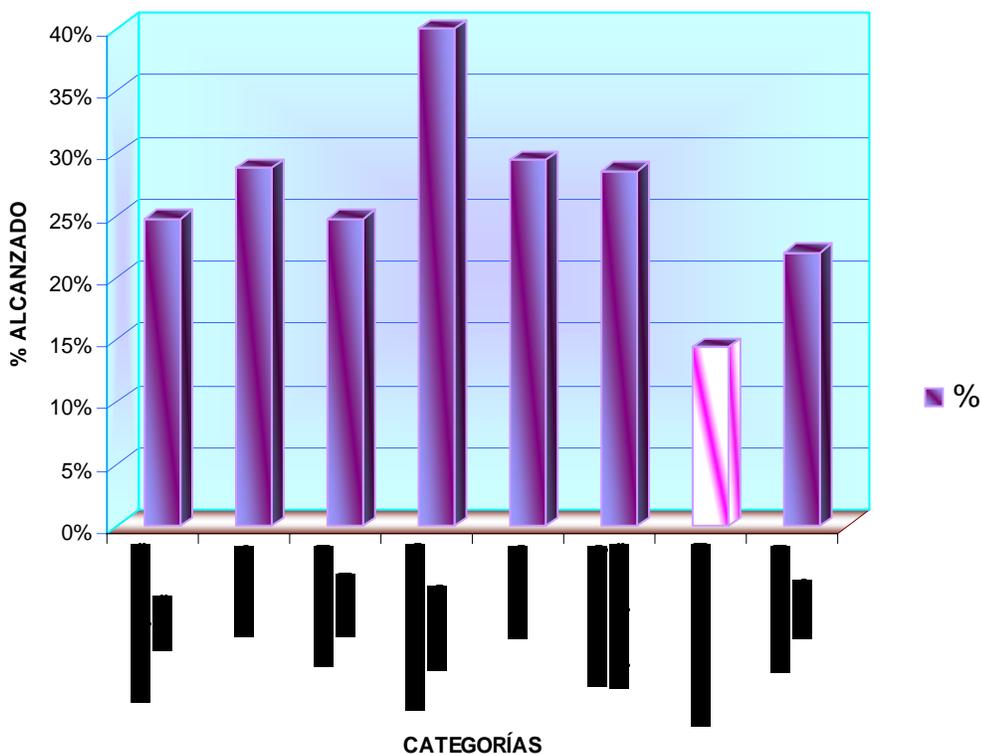




**TABLA No.3
DIAGNÓSTICO PREVIO DE CADA CATEGORÍA (%)**

CATEGORÍA/TEMA	PUNTUACIÓN QUE ASIGNA EL MODELO ADMINISTRATIVO	PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LA AUTOEVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE ALCANZADO POR CATEGORÍA
1. Valor superior a los clientes	300	74	25%
2. Liderazgo	100	28.8	29%
3. Desarrollo del personal	150	37	25%
4. Administración de la información	60	24	40%
5. Planeación	70	20.6	29%
6. Administración y mejora de procesos	120	34.2	29%
7. Impacto en la sociedad	50	7.2	14%
8. Resultados del negocio	150	33	22%

**GRÁFICA No.3
PORCENTAJE ALCANZADO DE CADA CATEGORÍA EN LA AUTOEVALUACIÓN**





De la autoevaluación realizada se deduce que las áreas con oportunidades de mejora son de acuerdo a su prioridad las siguientes:

- 1. Valor superior a los clientes**
- 2. Desarrollo del personal**
- 3. Resultados del negocio**
- 4. Impacto en la sociedad**

5.4.1 Diagnóstico específico del área piloto en la que se implantará el Modelo Administrativo

Para la aplicación del Modelo Administrativo se hará inicialmente en un área prioritaria como prueba piloto a fin de detectar mejoras para posteriormente expandirlo al resto de las áreas de la organización, dicha área se ha determinado que sea la que tiene contacto directo con los clientes (área de Asesoría-Consultoría).



TABLA 4.
RESPUESTAS OBTENIDAS PARA LA CATEGORÍA DE CLIENTES, EN LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO “¿ESTAMOS PROGRESANDO?”

CATEGORÍA 1: VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES (300)		1	2	3	4	5	Total de respuestas
<i>Nota: Sus clientes son las personas que usan los productos de su trabajo.</i>							
1a	Yo conozco quiénes son mis clientes más importantes.	0	3	3	2	2	10
1b	Yo me mantengo en contacto con mis clientes.	0	4	2	2	2	10
1c	Mis clientes me informan lo que necesitan y desean.	0	0	0	6	4	10
1d	Yo pregunto si mis clientes están satisfechos o no satisfechos con mi trabajo.	2	0	4	3	1	10
1e	Se me permite tomar decisiones para resolver problemas para mis clientes.	1	4	3	1	1	10
1f	Yo conozco quienes son los competidores potenciales de mi Organización y los parámetros que los clientes actuales utilizarían si quieren recurrir a ellos.	6	2	2	0	0	10
1g	Mi organización mide frecuentemente la satisfacción de sus clientes comparando el servicio ofrecido contra el de competidores actuales y potenciales.	1	3	2	4	0	10
1h	En mi organización existe un equipo interdisciplinario responsable de estudiar y analizar el proceso que siguen los clientes para decidir quién, como, donde, cuándo y que compran.	4	2	0	3	1	10
1i	En mi organización las reclamaciones de los clientes son atendidas rápidamente y se reparan los daños ocasionados en la mayoría de los casos.	2	1	4	3	0	10



CATEGORÍA 1: VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES (300)		1	2	3	4	5	Total de respuestas
1j	En mi organización existe una política de calidad donde se establece claramente la importancia de saber las necesidades y expectativas de los clientes.	0	3	4	1	2	10
1k	Mi organización toma en cuenta las sugerencias de sus clientes y su personal	1	2	3	2	2	10
1l	En mi organización el departamento de servicio al cliente cuenta con el equipo adecuado para tal propósito, además de personal competente para dar respuesta ágil y efectiva a las quejas de los clientes.	2	0	2	4	2	10
1m	Yo conozco las estadísticas sobre la opinión de los clientes respecto al servicio proporcionado para atender sus quejas y preguntas.	3	4	0	2	1	10
1n	Mi organización cuenta con proyectos importantes a corto y largo plazo con estrategias de recuperación de clientes	0	0	7	3	1	11
1o	Mi organización cuenta con un sistema de visitas programadas a clientes	8	2	0	0	0	10
1p	Mi organización tiene bien definidos sus estándares de servicio	0	0	4	4	2	10
1q	Mi organización conoce la satisfacción de sus clientes a través del registro y medición de quejas, comentarios, clientes ganados	4	3	3	0	0	10
1r	Mi organización mide continuamente la satisfacción de sus clientes	4	3	3	0	0	10
1s	Mi organización realiza investigación de mercados para conocer la satisfacción y anticipar futuras oportunidades	1	3	1	2	3	10



De la tabla anterior se deduce las siguientes premisas para Kome de México en lo que respecta al conocimiento interno de sus clientes y mercado:

- ⊕ Desconocimiento de todos sus clientes, así como dificultad para determinar las diferentes necesidades, requerimientos y expectativas de los mismos.
- ⊕ Desconocimiento de los competidores actuales y potenciales, además de no realizar investigaciones de mercado que permitan efectuar comparaciones entre los servicios ofrecidos por Kome de México y los ofrecidos por la competencia.
- ⊕ Conocimiento más anecdótico del cliente que por investigación.
- ⊕ Se limita al personal que tiene contacto directo con los clientes en la resolución de problemas, así como poca práctica del empowerment.
- ⊕ Existe desconocimiento de las políticas de calidad para conocer las expectativas de los clientes.
- ⊕ No existen programas de visitas a clientes y el sistema de quejas no funciona como se planeo inicialmente.

Por consiguiente se hace necesario investigar y recabar información sobre la percepción externa que los clientes tienen sobre los servicios de Kome de México, determinando la atención que recibe el cliente y su grado de satisfacción.



TABLA No. 5
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN
“KOME DE MÉXICO S.A. DE C.V.”

VALORES		1	2	3	4	5	Promedio*	% de satisfacción general*	Analisis
1	Ubicación de la organización	0	0	0	36	59	4.62	90.53	Según los resultados obtenidos se infiere que la ubicación de la organización es casi excelente
2	Vías de acceso	0	0	15	23	57	4.44	86.05	La mayoría de los clientes manifestaron que hay suficientes vías de acceso aunque no muy rápidas
3	Seguridad	47	28	12	8	0	1.80	20.00	En este ítem se evidencia por parte del cliente la poca seguridad que tiene durante su visita al conjunto industrial
4	Comodidad de las instalaciones	0	0	18	29	48	4.32	82.89	Es un aspecto tangible y la impresión del cliente es buena
5	Tecnologías (equipos, sistemas, servicios)	0	6	15	33	41	4.15	78.68	En este ítem los clientes manifestaron que las tecnologías utilizadas son buenas.
6	Horario de atención	0	0	11	49	35	4.25	81.32	Los clientes manifestaron estar conformes con los horarios de atención
7	Disponibilidad del personal para el servicio	62	20	13	0	0	1.48	12.11	Se presume que la actitud del personal no es la adecuada para cumplir las expectativas del cliente referentes a la satisfacción
8	Tiempo de recepción de insumos para el servicio	82	13	0	0	0	1.14	3.42	Los clientes se quejan constantemente del mucho tiempo que se hace esperar a sus empleados para recibirles las cajas de documentación
9	Presencia física del personal	0	0	0	54	41	4.43	85.79	Los clientes manifestaron estar conformes en cuanto a la apariencia del personal ya que es muy importante en la prestación del servicio y es algo tangible.
10	Ética de los empleados	0	3	25	46	21	3.89	72.37	Los clientes indicaron que son tratados con la suficiente ética profesional por parte de los empleados

* NOTA: La metodología para obtener el promedio de satisfacción del cliente se define en el anexo F04.

* NOTA: La metodología para obtener el indicador nivel de satisfacción del cliente se define en el anexo F04.



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

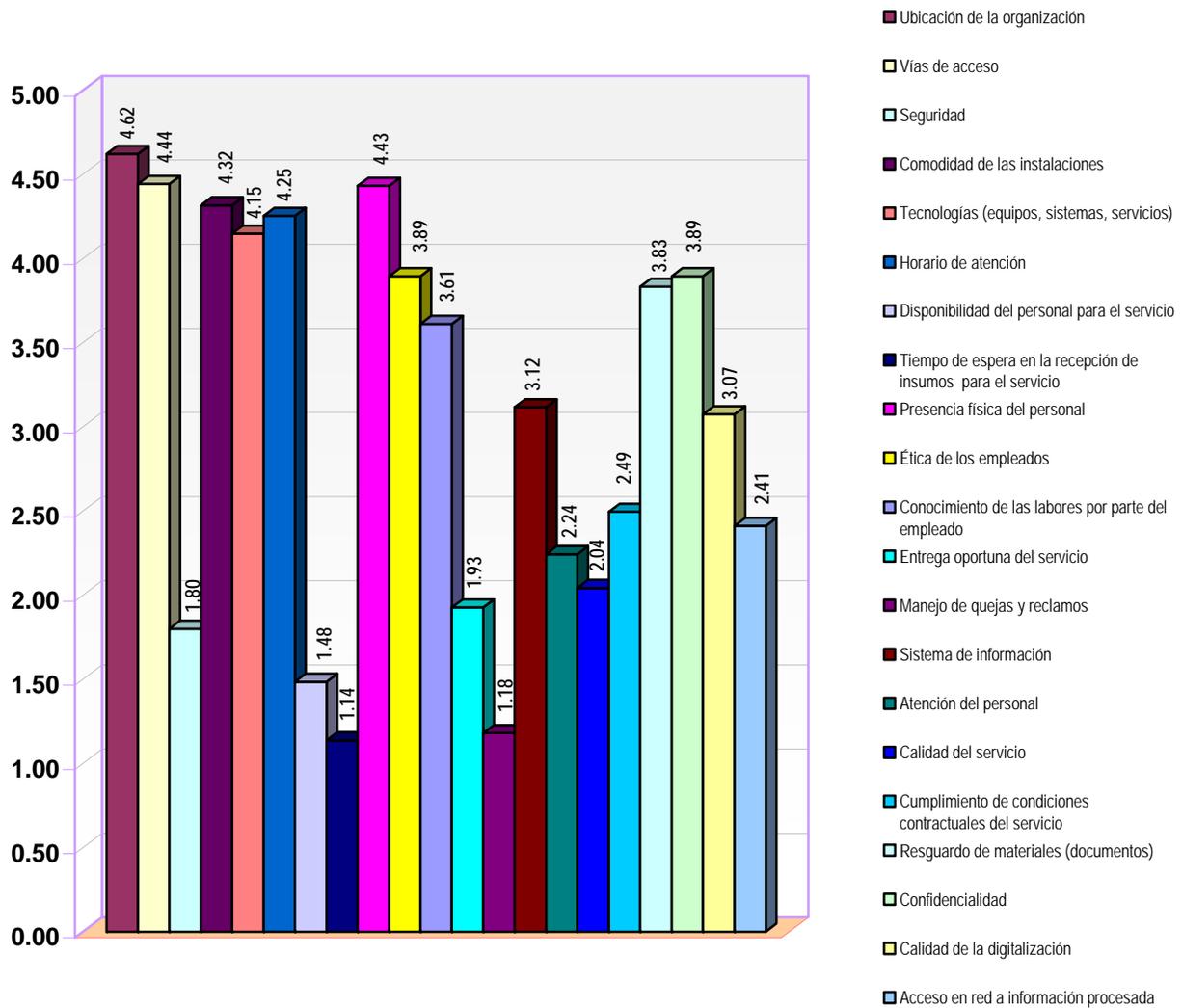
VALORES		1	2	3	4	5	Promedio*	% de satisfacción general*	Análisis
11	Conocimiento de las labores por parte del empleado	0	0	37	58	0	3.61	65.26	Los clientes están satisfechos con el conocimiento que tienen los empleados al realizar sus labores
12	Entrega oportuna del servicio	31	43	18	3	0	1.93	23.16	Los clientes manifestaron que existe poco compromiso por parte de la organización en cumplir el tiempo establecido para la entrega del servicio
13	Manejo de quejas y reclamos	78	17	0	0	0	1.18	4.47	Los clientes manifestaron que las quejas y reclamos no son solucionadas en su totalidad ni a su debido tiempo
14	Sistema de información	20	9	15	42	9	3.12	52.89	Los clientes consideran que el sistema de información de la organización requiere de mejoras, pues no siempre se recibe la información adecuada y oportuna del proceso de servicio que solicitó.
15	Atención personal	30	30	20	12	3	2.24	31.05	Los clientes manifestaron estar inconformes con la atención que reciben del personal
16	Calidad del servicio	33	25	37	0	0	2.04	26.05	Los clientes refirieron no haber recibido el servicio que solicitaron con la calidad que esperaban
17	Cumplimiento de condiciones contractuales del servicio	25	22	27	18	3	2.49	37.37	Los clientes consideran que la organización no cumple con lo establecido en el contrato de servicio
18	Resguardo de materiales (documentos)	0	0	36	39	20	3.83	70.79	Los clientes manifestaron que el resguardo que la organización proporciona a sus materiales (documentos) es adecuada más sin embargo se requiere mejorar
19	Confidencialidad	0	0	32	41	22	3.89	72.37	En este ítem se pretende evidenciar la confidencialidad que existe en la organización en relación a la información contenida en la documentación que se digitaliza de los clientes
20	Calidad de la digitalización	0	26	36	33	0	3.07	51.84	Los clientes presumen que la digitalización de imágenes no es legible
21	Acceso en red a información procesada	28	32	3	32	0	2.41	35.26	Los clientes manifestaron acceder en pocas ocasiones en línea al servidor que contiene la información procesada y bases de datos generadas

* NOTA: La metodología para obtener el promedio de satisfacción del cliente se define en el anexo F04

* NOTA: La metodología para obtener el indicador nivel de satisfacción del cliente se define en el anexo F04

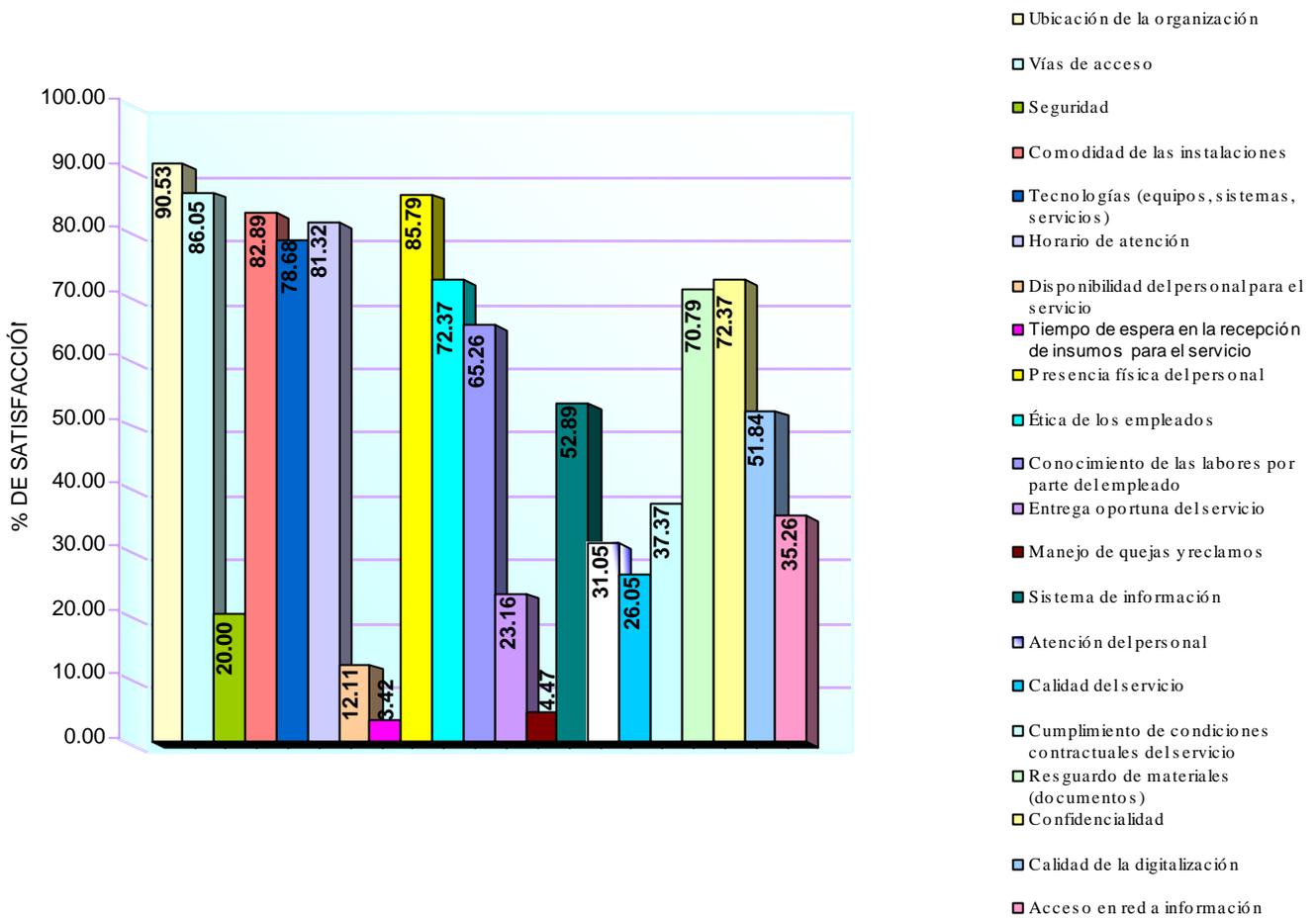


GRÁFICA No. 4
INDICADOR DE “NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”





**GRÁFICA No. 5
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN GENERAL DEL CLIENTE”**



Del análisis realizado para determinar el grado de satisfacción del cliente en Kome de México, se derivó las siguientes oportunidades de mejora:

- ✚ Se reciben quejas constantes de los clientes por los largos tiempos de espera y a su vez el sistema de quejas no es funcional, se requiere modificar.



- ⊕ La actitud de servicio y atención del personal no es la adecuada, provocando gran insatisfacción en el cliente teniendo como consecuencia la pérdida de un gran porcentaje de clientes.
- ⊕ Se requiere reforzar la seguridad del Conjunto Industrial.
- ⊕ Se detecto un gran índice de incumplimiento en la entrega del servicio en los tiempos establecidos, en la calidad del servicio e incumplimiento de contratos

5.4.2 Propuestas generales en base a los resultados de la autoevaluación

Categoría 1. Valor superior a los clientes

Áreas participantes

Dirección General
Marketing
Outsourcing
Servicio técnico de asesorías
Aseguramiento de Calidad
Sistemas

1.1 Conocimiento profundo de los clientes y mercados

Kome de México debe identificar todos sus clientes en sus diferentes sectores, se identificaron algunos clientes fieles en los segmentos de

- Administración Pública
- Banca /Seguros
- Industria



- Telecomunicaciones
- Utilities

Administración Pública	Banca/Seguros	Industria	Telcos	Utilities
Animsa	Afore Bancomer	Almirall Prodesfarma	I.B.M.	Gas Natural México
Biblioteca Nacional	Afore Santander Mexicano	Antolín Ara, S.A.	Telcel Celular	Iberdrola
CDTI-Centro de Desarrollo T.I.	Ahorro Corporación	Autoliv	Telefónica Móviles	Metrogas
Comisión Federal de Electricidad	Banamex	Bic Graphic Europe, S.A.		Gas Natural México
Correos	Banco Atlántico	Dupont		
CSIC-Centro Superior de Investigación Científica	Banco Santander Serfin	Femsa Empaques		
Dirección General del Transporte	Bank Boston México	Femsa Servicios		
EMV	Bbva Bancomer	Iberia		
INAP-Instituto Nacional de la Administración Pública	Bilbao, C.A. De Seguros	La Unión Metalúrgica		
Gobierno	Casa De Bolsa Bancomer	Mercedes Benz		
	Casa De Bolsa Santander	Nestlé		
	Qualitas Seguros	Nissan		
	Royal & Sun Alliance	Sodexo Pass		
	Seguros Bancomer	Ups		
		Viajes Marsans		

Kome de México acepta que cada cliente es importante, que cada cliente espera un mejor servicio y que debe contribuir a que lo consiga, por lo anterior y para conocer las expectativas del cliente con respecto a los productos y servicios participará en foros de industria, programas de conductas del cliente y revisión de los resultados de estudios de quejas del cliente para atender aquellos factores que contribuyen a la lealtad del cliente.

Se determinaron algunos factores clave de mercado; factores que nos indicaran el comportamiento deseado de los clientes, factores clave estratégicos; ventajas competitivas que estratégicamente la organización desea desarrollar.



Factor clave de mercado	Impacto
Costo justo	Decisión de entrada
Profesionalismo en la venta del servicio	Decisión de entrada
Seguridad y solvencia	Decisión de entrada
Prestigio de la Organización	Decisión de entrada y permanencia
Trato	Permanencia
Cumplimiento de contrato	Permanencia e intensidad de contratación
Entrega del servicio en el tiempo acordado	Permanencia e intensidad de contratación
Servicio de calidad	Permanencia e intensidad de contratación
Disponibilidad de información en las bases de datos on-line	Permanencia e intensidad de contratación
Acceso a asesorías y/o consultas	Permanencia e intensidad de contratación
Facilidad de contacto	Intensidad de contratación

Factor clave estratégico
Imagen de prestigio
Soluciones tecnológicas innovadoras
Alianzas estratégicas

Determinará sus fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Imagen	Gestión de recursos humanos
Avance tecnológico	Cumplimiento de tiempos programados en cada contrato
Ubicación estratégica	Mal acceso de información en línea
Manejo de información	Atención telefónica
	Tiempos de espera
	Manejo de quejas y reclamos



Cuando llegue un nuevo cliente a Kome de México, el personal procurará preguntarle lo que lo hizo escoger a Kome de México, una de las razones más comunes que refieren los clientes a los cuales se les ha preguntado es “el servicio pobre que ofrecen los competidores”, razón por la cual se iniciarán investigaciones de mercado para identificar oportunidades futuras y se impartirá entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimación del servicio.

A través de los foros de industria, los líderes podrán determinar entradas al Proceso de Planificación Estratégica con los competidores, ambientes comerciales, cambio regulador y cambios en las expectativas de los clientes.

También se revisará constantemente los artículos sobre estrategias de los clientes, competidores, problemas y oportunidades que publican las diversas revistas del sector.

Iniciará la contratación del tipo correcto de personas con el tipo correcto de habilidades, ya que no puede emplear recursos en entrenar y enseñar a los empleados habilidades de servicio al cliente, como la empatía ya que esas habilidades no se pueden enseñar.

La Dirección debe aplicar el empowerment considerando todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.

La comunicación entre empleados y superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.



Se asignará presupuesto a cada proyecto anualmente definiendo objetivos y metas mismas que se establecerán en el Programa Anual de Actividades, se fortalecerá el conocimiento de la satisfacción del cliente basándose en comentarios de los mismos, se procurará innovar nuevos servicios en el ramo.

Indicadores

Participación de mercado (nacional)

Crecimiento en facturación de servicios de outsourcing (nacional)

Clientes o mercados nuevos (nacional)

Retención de clientes (nacional)

No. de mejoras de productos, procesos y servicios

Ventas de proyectos (unidad)

1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios

Los productos y servicios que satisfacen las necesidades de tratamiento documental de clientes son bastante apreciados.

La habilidad que se tenga para construir y mantener las relaciones con los clientes permitirá retenerlos y dará la oportunidad de vender los servicios adicionales que se generen.

El conservar a los clientes por periodos largos debe crear un ambiente y una actitud con ellos como la que se tiene con los clientes que regresan.



El atributo más importante del servicio que los clientes requieren es la sensibilidad, le sigue la exactitud, regularmente Kome de México deberá explorar nuevas ofertas de servicios o productos e investigará a los clientes para determinar que rasgos o características son importantes para ellos. Por ejemplo de las llamadas telefónicas realizadas a los clientes se detectó que los requisitos importantes para los clientes eran la seguridad de los datos, manejo de la información y facilidad de uso del programa en línea con los servidores almacenadores de información existentes.

Se coleccionaran datos de todas las fuentes de los clientes, preguntas de DirectServe, atención en línea y a través del portal de Web, se analizarán los datos para entender bien y anticiparse a la conducta de los clientes, identificando lo que el cliente necesita y se construirán relaciones con clientes más aprovechables. Se pretende tener un conocimiento del cliente en profundidad construyendo bases de datos para ser más eficaz en el mercado.

Las investigaciones en el sector indican que el cliente quiere la sensibilidad, exactitud, profesionalismo y amigabilidad de servicio, y en base a esto Kome de México desarrollará un juego de normas y servicios tanto para los clientes como para los socios basadas en los requisitos del cliente. Se procurará proporcionar atención al cliente de varias maneras: vía telefónica, vía correo electrónico y directamente en oficinas algunos asesores publicarán su teléfono en los trípticos empresariales.

Kome de México utilizará la información de quejas como otra manera de recibir la regeneración de clientes e identificar oportunidades de mejora, sin embargo el proceso de captura de quejas consume tiempo y es costoso, anteriormente el rastreo de quejas manual producían datos y captura incoherentes.



Razón por la cual se instituirá un plan probado sistemáticamente para rastrear las quejas del cliente en un período específico de tiempo y por servicio, se toma una muestra aleatoria estratificada de quejas, lo cual está demostrando en el mercado ser un método eficaz y económico para capturar los datos de descontento del cliente.

Todas las quejas serán revisadas por los gerentes quienes identificarán los problemas y tomarán las acciones correctivas necesarias. Kome de México iniciará un programa para animar a sus clientes a que registren sus quejas a través de líneas de servicio al cliente, tarjetas con estampillas pre-pagadas dirigidas a todas las áreas disponibles y envío de declaraciones por correo, la mayoría de las quejas podrán resolverse en el área, sin embargo los gerentes atenderán personalmente la quejas de mayor importancia.

Indicadores

% de proyectos entregados

% de proyectos terminados a tiempo

No. de quejas / reclamaciones / bonificaciones por clientes

No. de quejas / reclamaciones / bonificaciones por mercados

No. de quejas / reclamaciones / bonificaciones por segmentos de mercado

Costos de quejas / reclamaciones / bonificaciones (por clientes, mercados y segmentos de mercado)

Estándares de servicio (plan vs real)



1.3 Sistemas para determinar la satisfacción de los clientes o usuarios

Kome de México determinará la satisfacción del cliente mediante el envío de encuestas a los clientes como la aplicada con anterioridad. El estudio usa una serie de preguntas para determinar la satisfacción de los clientes respecto a la utilidad, cortesía, conocimiento y competencia de socios y empleados. Las contestaciones se ubican en una balanza de 1 a 5 en donde 5 es la calificación más alta.

Kome de México, se asegurará de que todos los problemas se manejen eficaz y eficientemente, a través de llamadas telefónicas a los clientes y consultándoles si el problema se resolvió a su entera satisfacción.

Se establecerá un programa de visitas a clientes periódicamente para determinar su satisfacción de expectativas, requerimientos y aportaciones de mejora.

Se realizarán estudios telefónicos periódicos para registrar el nivel de satisfacción con los recientes productos y/o servicios.

También dirigirá un análisis a una proporción de los competidores que operan en el área, dicho análisis de cómo compiten sus servicios y productos en comparación con aquellos de la competencia local.

Indicadores

% de satisfacción por: mercados, segmentos de mercados, servicio (clientes).



Conclusiones

Al presentar las conclusiones de la presente tesis, es importante destacar, que la implantación del Modelo Administrativo será la medida estratégica que ayudará a permanecer a Kome de México en el mercado tan competitivo como el actual, mejorando la eficiencia, reduciendo la variabilidad de sus procesos, incrementando la productividad, aumentando la competitividad por la reducción de sus costes.

En la implantación se observó que el personal que integra la organización pretende aceptar de buena gana el cambio organizacional, aunque aún les resulta difícil cambiar sus patrones de conducta y las formas de hacer las cosas, además de que la falta de reconocimiento y motivación influye en su desempeño laboral y por ende se ve reflejado en el servicio que proporcionan al cliente, quién es el receptor de dichas insatisfacciones.

La aplicación del Modelo Administrativo propuesto en el capítulo 3, se efectuó en el capítulo 5, en donde se pudo constatar que utilizándolo como herramienta de autoevaluación al interior de la organización ayuda a detectar áreas de oportunidad y así, definir planes de mejora continua que le permiten a la organización mejorar sus servicios, acción que favorece el mantener a sus clientes y atraer a otros nuevos dando como consecuencia lógica la estabilidad y competitividad.

Con la aseveración anterior la hipótesis establecida y que a la letra dice: “Si se desarrolla un Modelo Administrativo basado en los criterios de Malcolm Baldrige, entonces mejorará la calidad de los servicios de Outsourcing que presta al cliente “Kome de México, S.A. de C.V.”, queda demostrada.



Evidentemente el alcance y comprobación efectiva no puede manifestarse ahora en los resultados por la limitante del tiempo y porque constituye una labor exhaustiva en la organización, sin embargo, se ha podido constatar que la capacidad del Modelo Administrativo para crear valor en la empresa se sustenta en los siguientes aspectos:

- ⊕ Sirve como marco o guía de referencia para la organización.
- ⊕ La evaluación interna dinamiza la actitud de los miembros de la organización hacia la mejora continua.
- ⊕ El esfuerzo de medición ayuda a crear un espíritu de mejora al disponer de referencias claras.

Aunque el proceso de implantación se está realizando de una forma lenta, en la medida que se extienda a otras áreas de la organización estará funcionando como el sistema que pretende ser y subsanará aspectos relacionados con los recursos humanos quién es el móvil para brindar calidad al cliente, ante ello sólo queda adoptar un compromiso paciente por parte de Alta Dirección, a largo plazo.

Por otro lado la aplicación de la guía rápida para la integración y operación de equipos de trabajo necesarios para implantar el Modelo Administrativo facilita la consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente se puede concluir que al funcionar por completo el Modelo en la organización se propiciará la satisfacción de los empleados y como consecuencia la satisfacción de los clientes lo que incrementará las utilidades en Kome de México y por ende sus accionistas estarán satisfechos y orgullosos de pertenecer al grupo organizacional, es decir, habrá una satisfacción global.



El modelo propuesto pretende ser una guía de autoevaluación para las empresas mexicanas que deseen incrementar su competitividad y permanecer en el mercado.

En un futuro el realizar una comparación de resultados entre varias organizaciones de diferentes giros, daría una visión más amplia sobre la calidad del modelo, sus aportaciones y determinar si eficiente o no.



Glosario

- Alianzas** Asociaciones de colaboración con otra parte sobre una base comercial o no comercial con el fin de alcanzar una meta común.
- Antonomasia** Sinécdoque que consiste en sustituir el nombre propio por el apelativo o viceversa, Por ej. Un Nerón por un déspota. Familiarmente, que reúne las características esenciales del grupo al que pertenece. Por ej. “El judaísmo es la religión monoteísta por antonomasia”.
- Auditoría** Herramienta de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del funcionamiento de la organización en su conjunto o de alguna de las unidades que la integran
- Autoevaluación** Examen global, sistemático y regulador de las actividades y resultados de la organización comparados con un Modelo de Excelencia.
- Benchmarking** Proceso continuado y analítico para medir de forma sistemática las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la propia organización frente a organizaciones similares reconocidas como líderes o excelentes, sean competidoras o no, con el fin de aprender de las mejores prácticas e implantarlas de la forma más adecuada.
- Calidad** Característica de un producto o de un servicio. Se puede medir directamente como cumplimiento de un estándar o indirectamente por la apreciación o el impacto en los clientes.



Clientes	Personas que demandan los servicios o productos que presta una organización. Es el más próximo destinatario de los servicios o productos que ofrece una organización.
Data-entry	Entrada de datos y/o datos que entran.
EFQM	European Foundation for Quality Management Modelo de autoevaluación que permite analizar las persona, los procesos y los resultados de una organización.
Eficacia	Es la relación entre los objetivos establecidos y el impacto, efecto o resultado alcanzado.
Eficiencia	Relación entre productos, servicios (outputs) y entradas/insumos (inputs) o costes. También puede referirse a productividad. Consiste en obtener el máximo resultado posible con unos recursos determinados.
Empowerment	Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un grupo de personas a través de su participación en el proceso de toma de decisiones, cediendo autonomía, etc.
Encuesta	Instrumento para recoger datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos y grupos. Aplicable a una muestra representativa de toda la población.
Estrategia	Plan de acción para alcanzar los objetivos de una organización.



Hot-line	Generalmente, los suministradores informáticos ofrecen a sus clientes teléfonos de atención gratuitos para resolver dudas sobre los productos. Estas líneas reciben el nombre genérico de hot-lines.
ISO 9000	Internacional Standards Organization Conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por la misma.
Indicador	Medida indicativa de un fenómeno. NO mide el fenómeno en si sino de forma indirecta.
Mejora continua	Consiste en la mejora sistemática y continua de los procesos y del rendimiento operativo mediante el uso de metodologías apropiadas. Tiempo de ciclo.
Metonimia	Del griego metha: <<más allá>>, onimeia: <<denominación>>, es un tropo o figura retórica que alude, como su etimología lo indica, a la translación de un nombre o translación de una denominación, es decir al 'sentido translaticio'- lo que vulgarmente suele llamarse el sentido figurado.
Misión	Finalidad fundamental que justifica la existencia de la organización.
Objetivos	Fines o metas que la organización se propone alcanzar con una estrategia determinada.



On-line Indica que la aplicación o el sistema al que nos referimos permanece conectado a otro ordenador o a una red de ordenadores.

Termino que se suele utilizar para referirse a todo tipo de operaciones que se realicen mientras se está conectado a una red (se traduciría por “en línea”, y lo opuesto en “off-line”).

Outsourcing Es el uso estratégico de recursos externos para realizar tareas que tradicionalmente se manejaban con recursos propios.

Es la transferencia a terceros de actividades no medulares. En otras palabras, encargar a proveedores externos aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio.

Satisfacción del cliente Se relaciona positivamente con la calidad percibida (a mayor calidad percibida, mayor satisfacción), y con la diferencia entre la calidad percibida y las expectativas previas a la recepción del servicio o producto.

Sinécdoque Es la metonimia que consiste en designar una cosa con el nombre de otra que no es más que una parte de ella (<<el pan>> para designar los alimentos); o con el de la materia de que está hecha (<<oro>> para designar el dinero); o con el de algo que lleva o usa (<<faldas>> para referirse a las mujeres); etc.

Telcos Término utilizado para compañías de Telecomunicaciones.



Tropo	Empleo de palabras con sentido distinto al que realmente tienen, con fines estéticos. En la frase, aparece otra palabra en lugar de la esperada. Los más comunes son la sinécdoque, la metonimia y la metáfora.
Utilities	Empresas relacionadas con la prestación de servicios públicos, tales como energía, agua, acueducto y alcantarillado.
Visión	El sueño (factible) de lo que la organización desea hacer y hacia dónde quiere ir.



ANEXOS



Anexo F01

DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Objetivo: Conocer el grado de disposición al cambio organizacional que manifiesta el personal de Kome de México, S.A. de C.V.

Nos interesa su opinión. A continuación encontrará 24 ítems, favor de leer cuidadosamente y conteste marcando su respuesta en la casilla que mejor represente su opinión.

El presente instrumento no pretende analizar respuestas individuales pero la información que nos permita recabar será utilizada para tomar las decisiones correspondientes encaminadas a mejorar nuestra organización.



EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER EL GRADO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO QUE SE MANIFIESTA EN “KOME DE MÉXICO S.A. DE C.V.”

FAVOR DE LEER CUIDADOSAMENTE Y CONTESTAR MARCANDO LA RESPUESTA ACORDE A LO QUE OPINA Y ESCRIBA LO QUE SE PIDE.

NOMBRE: _____ **SEXO:** _____

EDAD: _____ **PROFESIÓN:** _____

PUESTO: _____ **NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO:** _____

	ITEM	Siempre	La mayoría de las veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
1	Pienso que los cambios tradicionalmente son excelentes.					
2	Realizo mi mejor esfuerzo para que los cambios que ocurren en la organización en que trabajo se lleven a cabo.					
3	Pienso que nada es peor como los cambios que se dan en mi trabajo.					
4	No me intereso en ver cómo ocurren los cambios en la organización.					
5	Deseo conocer las consecuencias que generan los cambios en mi trabajo.					
6	Me agrada que ocurran cambios en mi trabajo.					
7	Todos debemos apoyar los cambios que ocurren en la organización.					



	ITEM	Siempre	La mayoría de las veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
8	Los cambios alteran la manera en que el personal realiza su trabajo.					
9	Me interesa involucrarme con los cambios que ocurren en la organización.					
10	Los cambios que ocurren en la organización tienen importantes consecuencias para el trabajo que se realiza.					
11	Los cambios alteran la forma en que realizo mi trabajo.					
12	Me interesan los resultados que los cambios producen en la organización.					
13	Me interesa saber cómo se llevan a cabo los cambios en la organización.					
14	Me preocupan los riesgos que involucra el llevar a cabo los cambios en la organización.					
15	Los cambios me dicen cómo funciona la organización.					
16	Los cambios me indican el desarrollo que tiene la organización.					
17	En general, los cambios que ocurren en la organización son importantes.					
18	Yo tengo algo que decir cuando ocurre un cambio.					



ITEM		Siempre	La mayoría de las veces	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
19	Tengo conocimiento sobre la influencia que tienen los cambios para mí.					
20	Conozco la relación entre los cambios que se llevaron a cabo con anterioridad dentro de la organización.					
21	Las consecuencias producidas por un cambio se pueden preceder.					
22	Tengo expectativas de los cambios que ocurren en la organización.					
23	Me puedo involucrar en el proceso de cambio.					
24	Tengo control en los cambios sobre los procesos de cambio que se dan en la organización.					



Anexo F02

GUÍA DE PUNTAJES DE AUTOEVALUACIÓN

CATEGORÍA/TEMA	1	2	3	4	5
1. Valor superior a los clientes	300				
1.1 Conocimiento profundo de los clientes y mercados	26	26	26	26	26
130 pts.					
	Clientes internos	Necesidades de los clientes	Sugerencias de clientes	Demanda de servicios a 3 años	Encuestas de satisfacción
	Clientes externos	Sistema de manejo de quejas	Sugerencias de vendedores	Registro de clientes perdidos	Planeación con clientes
	Competidores		Vendedores conocen el servicio		Alianzas estratégicas
1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios	17	17	17	17	17
85 pts.					
	Expectativas de clientes	Contacto con clientes	Plan de satisfacción de necesidades	Sistema de visitas a clientes	Cumplimiento de expectativas
	Sugerencias de mejora	Capacitación a personal que atiende a clientes	visitas	Estándares de servicio	Anticipación y resolución de problemas
1.3 Sistemas para determinar la satisfacción de los clientes o usuarios	17	17	17	17	17
85 pts.					
	Grado de satisfacción	Registro de clientes perdidos y ganados	Sistema de medición de clientes	Comunicación con clientes	Comparativos de satisfacción de clientes & competencia
	Ausencia de quejas	Procedimientos para medir la satisfacción	Segmentación de mercado	Anticipación de futuras oportunidades	
	Comentarios de clientes				



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA/TEMA	1	2	3	4	5
2. Liderazgo	100				
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	12	12	12	12	12
60 pts.	Revisión de planes y avances	Compromiso del personal con las acciones de mejora	Acciones y procesos de calidad	Estructura y Modelo de calidad aceptado por todos	Proceso de calidad como estrategia a largo plazo
	Incorporación del personal en procesos de mejora	Aplicación del ciclo de mejora continua (P-H-E-H)	Reconocimiento de los cambios de actitud del personal	Interés por la calidad	Comité de calidad
2.2 Valores de calidad	8	8	8	8	8
40 pts.	Valores congruentes con los principios y valores del Premio Nacional de Calidad y el Modelo Administrativo para mejorar la calidad	Difusión de valores al personal	Valores documentados	Verificar el conocimiento de valores por parte de los grupos de interés	Aplicación de castigos, créditos o retribuciones por el cumplimiento o incumplimiento de valores
			Difusión de valores a clientes y proveedores		
3. Desarrollo del personal	150				
3.1 Participación inteligente, informada y eficaz del personal	10	10	10	10	10
50 pts.	Participación del personal en el logro de metas	Comunicación gerencial en línea	Mejora continua	Política de innovación, creatividad y adopción de nuevas ideas del personal	Constitución de equipos de trabajo
		Participación del personal en la mejora continua	Indicadores de gestión		Incremento de responsabilidad, autoridad, capacidad y habilidad para toma de decisiones
3.2 Educación y desarrollo	8	8	8	8	8
40 pts.	Conocimiento de procedimientos y normatividad	Impartición de cursos requeridos	Autodesarrollo	Programas de carrera	Práctica de la "Administración para todos"
		Programa de capacitación	Actualización sistemática de conocimientos		Conocimiento y aplicación del Modelo Administrativo



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA/TEMA	1	2	3	4	5
3.3 Desempeño y reconocimiento	6	6	6	6	6
30 pts.	Medición y evaluación del desempeño individual y grupal en metas de calidad	Medición y evaluación del desempeño individual y grupal en metas del negocio	Reconocimiento individual por logros	Reconocimiento grupal por logro de metas de calidad y del negocio	Reconocimientos economicos y psicosociales en todos los niveles organizacionales
3.4 Calidad de vida en el trabajo	6	6	6	6	6
30 pts.	Programas de seguridad industrial	Comisiones mixtas de seguridad e higiene	Seguimiento y cumplimiento de observaciones de las comisiones	Medidas para disminuir la rotación y ausentismo	Equipos de Mejora continua en seguridad
	Seguridad ambiental	Control de rotación y ausentismo	Cumplimiento de bases ISO 9000	Medidas para incrementar la satisfacción en el trabajo	
	Seguridad externa	Sistemas de compensación	Comparaciones con empresas similares		
4. Administración de la información	60				
4.1 Fuentes y datos	5	5	5	5	5
25 pts.	Contabilidad oportuna y confiable	Costos	Sistemas que aseguran la consistencia, actualización y confiabilidad de la información interna	Benchmarking de costos	Bases de datos confiables, consistentes y actualizadas sobre: clientes, personal, procesos, tecnología e información de líderes y competencia
	Sistemas informales de información sobre clientes, proveedores, servicios y personal	Sistemas formales de información		Indicadores de desempeño	
			Uso de computadoras		
4.2 Análisis de la información	7	7	7	7	7
35 pts.	Manejo de datos confidencial	Acceso a la información	Asignación de responsabilidades	Análisis de contribución marginal individual	Se cuenta con la información que se requiere, donde se necesita y a tiempo real
	Sistemas de análisis de información bien definidos			La información es usada y analizada por todos	
5. Planeación	70				
5.1 Planeación estratégica	6	6	6	6	6
30 pts.	Visión y misión definidas	Fuerzas y áreas de oportunidad	Estrategias para incrementar la competitividad	Los objetivos generales incorporan los objetivos de cada área	Adecuación de estrategias a los cambios del entorno
	Establecimiento de objetivos organizacionales (objetograma)	Establecimiento de metas a corto y largo plazo			Objetivos revisados y evaluados periódicamente



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA/TEMA	1	2	3	4	5
5.2 Planeación operativa	8	8	8	8	8
40 pts.	Objetivos traducidos a planes operativos por área	Cada área relaciona sus objetivos, programas y presupuestos con las necesidades de sus clientes internos y externos	Medición de avance de proyectos y objetivos	Revisión de avances y deducción de desviaciones contra lo planeado	Programa Anual de Actividades con responsables, fechas, objetivos, metas, presupuesto y resultados medibles
6. Administración y mejora de procesos	120				
6.1 Diseño de productos y servicios	6	6	6	6	6
30 pts.	Los procesos cumplen con los requisitos clave de los clientes	Se estandariza, documenta y actualiza los cambios y mejoras en el diseño de servicios	Programas permanentes para eliminar fallas vía análisis de causa-efecto.	Análisis sistemático de costos y fuentes en producción/logística	Control estadístico de procesos
	Se traducen los requisitos de los clientes en características de los servicios y estas a su vez en especificaciones de servicios, procesos, equipos, instrumentos de medición	Hay manuales y procedimientos documentados		Los servicios y procesos están diseñados para satisfacer a los clientes	
6.2 Procesos clave	6	6	6	6	6
30 pts.	Definición de procesos que impactan la satisfacción de las expectativas del cliente en todos los aspectos	Actualización y rediseño de productos/servicios para facilitar los procesos y la satisfacción de los clientes	Programas de investigación que detecten oportunidades de eficiencia y eficacia de los procesos clave	Participación interdepartamental para la mejora de los procesos clave Evalúa y audita los resultados de los equipos de rediseño de procesos	Mejora continua basada en los clientes de los procesos clave y operativos



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA/TEMA	1	2	3	4	5
6.3 Procesos en áreas de apoyo	4	4	4	4	4
20 pts.	Los procesos en las áreas de apoyo cumplen con las especificaciones establecidas	Sistema de aseguramiento de calidad de procesos de apoyo	Incorporación de áreas de apoyo en el compromiso de entrega de valor superior al cliente	Sistema de seguimiento y control interno para garantizar la coordinación de los procesos clave y los procesos de las áreas de apoyo	Sistemas de medición que identifique la participación de las áreas de apoyo en la creación de valor superior en calidad hacia el cliente
	Indicadores para medir la eficacia y efectividad de los procesos en las áreas de apoyo	Métodos para detectar oportunidades de mejora			
6.4 Proveedores	4	4	4	4	4
20 pts.	Políticas para definir y seleccionar proveedores estratégicos	Proporciona información a los proveedores estratégicos facilitándoles el desarrollo de sistemas de calidad integral	Sistema de evaluación y retroalimentación con proveedores	Programas con proveedores para mejora de calidad de sus procesos	Asignación de recursos para el desarrollo continuo de proveedores
6.5 Evaluaciones de calidad	4	4	4	4	4
20 pts.	Avance del proceso de mejora continua	Sistemas internos y externos para evaluar la mejora continua	Procesamiento, difusión y evaluación de información	Mejora continua de sistemas	Mejora de indicadores de efectividad de sistemas
7. Impacto en la sociedad	50				
7.1 Preservación de los ecosistemas	6	6	6	6	6
30 pts.	Políticas de contribución y mejora de los ecosistemas	Acciones para reducir el impacto de sus actividades en los ecosistemas	Desarrollo de campañas de concientización y preservación de los ecosistemas entre su personal	Reconocimiento al personal por las acciones realizadas y que contribuyan a la preservación de los ecosistemas	Estimula conductas que conserven y mejoren las condiciones ecológicas tanto al interior como al exterior
	Difusión de políticas entre el personal				



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA/TEMA	1	2	3	4	5
7.2 Difusión de la cultura de calidad en la comunidad	4	4	4	4	4
20 pts.					
	Participación en campañas ecológicas de sus comunidad	Accede a la participación de su personal en acciones de apoyo a los ecosistemas	Prepara a su personal para que difundan la cultura ecológica en sus ambientes sociales	Diseña campañas de promoción de la cultura ecológica en su entorno social	Reconocimiento a los integrantes de la comunidad que realizan acciones para preservar los ecosistemas
		Difusión de la cultura ecológica de la organización			Presupuesto asignado a la cultura de la calidad en su comunidad
8. Resultados del negocio	150				
8.1 Mejora de productos y servicios	8	8	8	8	8
40 pts.					
8.2 Mejora de procesos clave y de productividad	4	4	4	4	4
20 pts.					
8.3 Mejora de procesos en áreas de apoyo y en proveedores	4	4	4	4	4
20 pts.					



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA/TEMA	1	2	3	4	5
8.4 Mejora de resultados financieros por la calidad	6	6	6	6	6
30 pts.					
8.5 Mejora de resultados de satisfacción de clientes	8	8	8	8	8
40 pts.					



Anexo F03

MECANISMO DE EVALUACIÓN

Las categorías están divididas en subcategorías y estas a su vez en áreas o temas a abordar. Algunas categorías piden la descripción de las acciones llevadas a cabo para abordar el tema. Otras subcategorías piden datos de resultados.

Las subcategorías del primer tipo se evalúan en dos dimensiones: Enfoque y extensión. Las segundas se evalúan en sólo una dimensión: resultados.

El enfoque se refiere a la calidad de la acción tomada por la empresa para abordar el tema, es decir se analiza si la acción es sistemática, si ha logrado sus objetivos, si se ha evaluado y mejorado en el tiempo.

La extensión se refiere a evaluar si la acción realizada por la empresa en el tema que está siendo evaluado se ha aplicado con la misma sistemacidad en todas las áreas.



Enfoque y extensión se evalúan conjuntamente de acuerdo con la siguiente matriz:

MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN: ENFOQUE Y EXTENSIÓN				
0%	10% a 30%	40% a 60%	70% a 90%	100%
No hay información al respecto.	Hay un inicio de un enfoque en los objetivos principales del punto a evaluar.	Hay un enfoque sólido y sistemático (ya probado) de los objetivos principales a evaluar.	Hay un enfoque sólido y sistemático (probado y mejorado) de todos los objetivos a evaluar.	Hay un enfoque sólido y sistemático (varios ciclos de mejoramiento) de todos los objetivos a evaluar.
Las acciones son tangenciales o anecdóticas.	Recién ha comenzada la transición, desde actitudes reactivas, hacia una orientación de mejoramiento general.	Ya está implantado un proceso de mejoramiento basado en datos.	Un proceso de mejoramiento basado en datos y hechos es una de las principales herramientas de gestión.	Un sólido proceso de mejoramiento basado en datos y hechos es una de las principales herramientas de gestión.
La extensión de enfoques eficaces es muy limitada.	Existen brechas importantes en la extensión de los enfoques que pueden dificultar el logro de sus objetivos.	No hay brechas importantes, aunque en algunas pocas partes el enfoque es más incipiente.	El enfoque está extendido sin brechas importantes, aunque puede variar un poco en algunas partes.	El enfoque está totalmente extendido, sin brechas de ninguna especie.

Las categorías que abordan resultados, se evalúan exclusivamente a partir de los datos disponibles por la empresa; si en un tema específico a evaluar no hay datos, la evaluación es cero; para obtener mejor evaluación hay que presentar datos, que estos estén disponibles en una secuencia de tiempo importante (3 o más años), que muestren tendencias de mejoramiento, que los niveles actuales comparen favorablemente con la competencia, y, finalmente que sean mejor que los de otras empresas.



MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN: RESULTADOS				
0%	10% a 30%	40% a 60%	70% a 90%	100%
No hay información al respecto, o la información disponible es muy pobre.	La información muestra algunas tendencias iniciales de mejoramiento en algunas áreas.	La información muestra mejoramiento de tendencia y/o buenos niveles absolutos en la mayoría de los factores clave de la empresa.	El desempeño actual es bueno a excelente en la mayoría de los aspectos clave para la empresa.	El desempeño actual es excelente en la mayoría de los aspectos clave para la empresa.
	No hay información disponible de resultados en muchos de los factores clave de la empresa.	Ningún aspecto relevante para la empresa muestra malos o pobres resultados y/o tendencias.	La mayoría de las tendencias de mejoramiento se han mantenido.	Excelentes tendencias de mejoramiento en todos los aspectos importantes para la empresa.
		Algunas tendencias o niveles de resultados, en aspectos relevantes, se comparan favorablemente con la competencia.	Muchos o la mayoría de los niveles y tendencias muestran áreas de liderazgo en la industria, y muy buenos niveles absolutos.	Fuerte evidencia de liderazgo, frente a cualquier industria, en todos los aspectos clave para la empresa.

Metodología de puntuación

- Cada categoría y cada subcategoría tiene una puntuación máxima
- Para calcular la puntuación alcanzada en una categoría, se deben sumar las logradas en sus subcategorías.
- Para calcular la puntuación en cada subcategoría basta multiplicar el porcentaje de cumplimiento, según las matrices de evaluación por la puntuación máxima obtenible en dicha subcategoría.

Lo más importante en la autoevaluación, no es la puntuación sino la precisión de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento determinadas en cada categoría.



Anexo F04

Metodología para obtener el Indicador de “nivel de satisfacción del cliente

Determinar para cada una de las preguntas del cuestionario, el número de respuestas en cada valor de la escala de la calificación así, cuando el puntaje para la máxima satisfacción es 5 y el menor 1.

N5i: número de respuestas con escala 5 en la pregunta i

N4i: número de respuestas con escala 4 en la pregunta i

N3i: número de respuestas con escala 3 en la pregunta i

N2i: número de respuestas con escala 2 en la pregunta i

N1i: número de respuestas con escala 1 en la pregunta i

Para los cálculos no se tienen en cuenta las respuestas de no opina o no sabe / no responde.

Para cada pregunta se obtiene el número total de respuestas (ni) así:

$$N_i = N_{1i} + N_{2i} + N_{3i} + N_{4i} + N_{5i}$$

ni= 95 clientes (para ésta investigación)

Obtener el **promedio** de calificación para cada pregunta Ci, así

$$C_i = (n_{5i} \cdot 5 + n_{4i} \cdot 4 + n_{3i} \cdot 3 + n_{2i} \cdot 2 + n_{1i} \cdot 1) / n_i$$

Finalmente calcular el **porcentaje de satisfacción general** (CTI) de la pregunta, así:

$$C_{ti} = (C_i \cdot 25) - 25$$

Nota: La escala de valores no tiene que ser siempre de cinco, puede variar.



Anexo F05

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

¿ESTAMOS PROGRESANDO?

Su opinión es importante para nosotros. A continuación se encontrará con 40 frases. Para cada frase, marque la casilla que mejor representa como se siente (fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, ni está de acuerdo ni en desacuerdo, está de acuerdo, fuertemente de acuerdo). Como usted se siente nos ayudará a decidir dónde necesitamos mejorar. No estaremos analizando respuestas individuales pero utilizaremos la información de nuestro grupo completo para hacer decisiones. Le tomará alrededor de 10 a 15 minutos para completar el cuestionario.

Los líderes superiores, favor de completar la información siguiente:

Nombre de la organización o unidad que se está discutiendo :		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
CATEGORÍA 1: VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES (300)						
<i>Nota: Sus clientes son las personas que usan los productos de su trabajo.</i>						
1a	Yo conozco quiénes son mis clientes más importantes.					
1b	Yo me mantengo en contacto con mis clientes.					
1c	Mis clientes me informan lo que necesitan y desean.					
1d	Yo pregunto si mis clientes están satisfechos o no satisfechos con mi trabajo.					
1e	Se me permite tomar decisiones para resolver problemas para mis clientes.					



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA 1: VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES (300)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1f	Yo conozco quienes son los competidores potenciales de mi Organización y los parámetros que los clientes actuales utilizarían si quieren recurrir a ellos.					
1g	Mi organización mide frecuentemente la satisfacción de sus clientes comparándole servicio ofrecido contra el de competidores actuales y potenciales.					
1h	En mi organización existe un equipo interdisciplinario responsable de estudiar y analizar el proceso que siguen los clientes para decidir quién, como, donde, cuándo y que compran.					
1i	En mi organización las reclamaciones de los clientes son atendidas rápidamente y se reparan los daños ocasionados en la mayoría de los casos.					
1j	En mi organización existe una política de calidad donde se establece claramente la importancia de saber las necesidades y expectativas de los clientes.					
1k	Mi organización toma en cuenta las sugerencias de sus clientes y su personal					
1l	En mi organización el departamento de servicio al cliente cuenta con el equipo adecuado para tal propósito, además de personal competente para dar respuesta ágil y efectiva a las quejas de los clientes.					
1m	Yo conozco las estadísticas sobre la opinión de los clientes respecto al servicio proporcionado para atender sus quejas y preguntas.					
1n	Mi organización cuenta con proyectos importantes a corto y largo plazo con estrategias de recuperación de clientes					
1o	Mi organización cuenta con un sistema de visitas programadas a clientes					



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA 1: VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES (300)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1p	Mi organización tiene bien definidos sus estándares de servicio					
1q	Mi organización conoce la satisfacción de sus clientes a través del registro y medición de quejas, comentarios, clientes ganados					
1r	Mi organización mide continuamente la satisfacción de sus clientes					
1s	Mi organización realiza investigación de mercados para conocer la satisfacción y anticipar futuras oportunidades					

CATEGORÍA 2: LIDERAZGO (100)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
2a	Yo conozco la misión de mi organización (lo que está tratando de lograr).					
2b	Mis líderes superiores (principales) usan los valores de nuestra organización para guiarnos.					
2c	Mis líderes superiores crean un ambiente de trabajo que me ayuda a hacer mi trabajo.					
2d	Mis líderes de la organización comparten información sobre la organización.					
2e	Mis líderes superiores estimulan los estudios que me ayudarán a avanzar en mi carrera.					
2f	Mi organización me deja saber, lo que estima es lo más importante					
g2g	Mi organización me pregunta lo que yo pienso.					



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA 2: LIDERAZGO (100)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
2h	Mis líderes de la organización conocen y entienden perfectamente las expectativas de cada grupo de interés de la organización. (Empleados, accionistas, gobierno, proveedores, cliente y sociedad involucrada).					
2i	Mis líderes de la organización cuantifican (al menos una vez al año) el nivel de satisfacción de los grupos de interés con base en el cumplimiento de sus expectativas.					
2j	Los jefes de cada área están totalmente comprometidos con el éxito del Modelo Administrativo					
2k	Mi organización realiza auditorías internas al Sistema Administrativo y utiliza los resultados para redireccionarlo.					
2l	Mi organización tiene establecido un comité directivo de calidad.					

CATEGORÍA 3: DESARROLLO DEL PERSONAL (150)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
3a	Yo puedo hacer cambios que mejorarán mi trabajo.					
3b	Las personas con quien trabajo cooperan y trabajan como un equipo.					
3c	Mi jefe me estimula para que desarrolle mis habilidades del trabajo para que pueda avanzar en mi carrera					
3d	Me reconocen por mi trabajo.					
3e	Tengo un lugar de trabajo seguro.					
3f	Mi jefe y mi organización se interesan por mí.					



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA 4: ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN (60)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
4a	Yo sé como medir la calidad de mi trabajo.					
4b	Yo sé como analizar (reparar) la calidad de mi trabajo para ver si se necesitan cambios.					
4c	Yo utilizo los análisis para tomar decisiones sobre mi trabajo.					
4d	Yo sé como las medidas que utilizo en mi trabajo se adaptan a las medidas generales de mejoras de la organización.					
4e	Yo recibo toda la información importante que necesito para hacer mi trabajo.					
4f	Yo recibo la información que necesito saber sobre cómo se encuentra mi organización.					
4g	En mi organización el sistema de información para apoyar la toma de decisiones internas, provee eficientemente y a tiempo la misma.					

CATEGORÍA 5: PLANEACIÓN (70)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
5a	A medida que planea para el futuro, mi organización me pregunta cuáles son mis ideas.					
5b	Yo conozco las partes de los planes de mi organización que me afectarán y afectarán mi trabajo.					
5c	Yo conozco cómo se sabe si estamos progresando en la parte del plan de mi grupo de trabajo.					
5d	Yo conozco si los planes estratégicos de mediano y largo plazo están ayudando a la organización a obtener la posición competitiva requerida para permanecer en el mercado.					



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

CATEGORÍA 5: PLANEACIÓN (70)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
5e	En mi organización los objetivos y metas están definidos para todos los niveles organizacionales y se relacionan con la misión de la organización.					
5f	Yo conozco los lineamientos estratégicos de la organización.					
5g	Yo conozco la política de calidad de la organización.					
5h	Mis líderes de la organización y superiores utilizan la reingeniería u otra técnica similar cuando se requiere, de grandes cambios para lograr el cumplimiento de metas y objetivos.					

CATEGORÍA 6: ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS (120)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
6a	Puedo obtener todo lo que necesito para hacer mi trabajo					
6b	Acumulo información (datos) sobre la calidad de mi trabajo.					
6c	Tenemos buenos procesos para realizar nuestro trabajo.					
6d	Tengo control sobre los procesos de mi trabajo.					
6e	Yo conozco los procesos administrativos que apoyan la operación permitiendo a todo el personal tomar decisiones congruentes con los principios de la Alta Administración.					
6f	En mi organización todos los procesos Administrativos se miden y documentan formalmente para asegurar si eficiencia.					



CATEGORÍA 7: IMPACTO EN LA SOCIEDAD (50)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
7a	Mi organización cuenta con una política que manifiesta el compromiso con el respeto al medio ambiente					
7b	Mi organización cumple con las normas ecológicas aplicables y/o el respeto al medio ambiente					
7c	Mi organización tiene un programa de concientización en el uso racional de los recursos naturales (agua, energía)					
7d	Mi organización cuenta con todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés					
7e	Mi organización conoce y analiza el impacto de su gestión en la comunidad en general, en aspectos que no tengan relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas.					
7f	Mi organización realiza investigaciones para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de su gestión por parte de la comunidad.					
7g	Mi organización tiene un programa activo de relaciones con los agentes sociales, como empresas, instituciones, asociaciones, colegios profesionales, gobierno etc. para conseguir la presencia deseada en la sociedad?					



CATEGORÍA 8: RESULTADOS DEL NEGOCIO (150)		Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
8a	Mis clientes están satisfechos con mi trabajo.					
8b	Mis productos de trabajo cumplen todos los requisitos.					
8c	Conozco lo bien que se encuentra mi organización financieramente. 7					
8d	Mi organización utiliza mi tiempo y talentos bien.					
8e	Mi organización elimina las cosas que interfieren con el progreso.					
8f	Mi organización respeta las leyes y reglamentos.					
8g	Mi organización tiene unas normas y éticas superiores.					
8h	Mi organización me ayuda a ayudar a mi comunidad.					
8i	Estoy satisfecho con mi trabajo.					

¿Desearía dar más información sobre algunas de sus respuestas? Por favor incluya el número de la pregunta (por ejemplo 2a o 7d) la cual está discutiendo.



Anexo F06

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE OBTIENEN LOS CLIENTES DE “KOME DE MÉXICO S.A. DE C.V.” POR LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA.

LEA CUIDADOSAMENTE CADA VALOR Y MARQUE CON LA LETRA (X) LA RESPUESTA QUE USTE CONSIDERE.

RAZÓN SOCIAL: _____

PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN: _____

PROFESIÓN: _____

	VALORES	Muy malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Excelente 5
1	Ubicación de la organización					
2	Vías de acceso					
3	Seguridad					
4	Comodidad de las instalaciones					
5	Tecnologías (equipos, sistemas, servicios)					
6	Horario de atención					
7	Disponibilidad del personal para el servicio					
8	Tiempo de recepción de insumos para el servicio					
9	Presencia física del personal					
10	Ética de los empleados					
11	Conocimiento de las labores por parte del empleado					
12	Entrega oportuna del servicio					



VALORES		Muy malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Excelente 5
13	Manejo de quejas y reclamos					
14	Sistema de información					
15	Atención del personal					
16	Calidad del servicio					
17	Cumplimiento de condiciones contractuales del servicio					
18	Resguardo de materiales (documentos)					
19	Confidencialidad					
20	Calidad de la digitalización					
21	Acceso en red a información procesada					

Comentarios adicionales:



Anexo F07

Hoja de cálculo para el análisis de la Aplicación Baldrige (optativo) (No es necesario someterla con su aplicación de Baldrige)

Mientras las visiones de Examinadores externos ganan críticas siempre es útil que usted conozca su organización. Usted está actualmente en una posición excelente de identificar las fuerzas importantes de su organización y las oportunidades importantes para la mejora (OM). Habiendo aplicado y completado sus contestaciones al cuestionario de los Criterios de Baldrige, usted puede acelerar su jornada de mejora haciendo análisis a su organización.

Use esta hoja de cálculo optativa para listar sus fuerzas importantes y OM importantes. Empiece identificando una o dos fuerzas y una o dos OM para cada categoría. Para aquéllos de importancia alta, establezca una meta y un plan de acción.

Categoría	Importancia Alta, Media, Baja	Para las áreas de importancia alta			
		Fuerza o Mejora (OM) Meta a largo plazo	¿Qué acción se planea?	¿Para cuándo?	¿Quién es el responsable?
Categoría 1—Liderazgo					
Fuerzas					
1.					
2.					
OM					
1.					
2.					
Categoría 2—Planeación Estratégica					
Fuerzas					
1.					
2.					
OM					
1.					
2.					
Categoría 3—Enfoque en el cliente y el mercado					
Fuerzas					
1.					



Desarrollo e Implementación de un Modelo Administrativo

Categoría	Importancia Alta, Media, Baja	Para las áreas de importancia alta			
		Fuerza o Mejora (OM) Meta a largo plazo	¿Qué acción se planea?	¿Para cuándo?	¿Quién es el responsable?
2.					
OM					
1.					
2.					
Categoría 4—Medición, análisis y gestión del conocimiento					
Fuerzas					
1.					
2.					
OM					
1.					
2.					
La categoría 5—Enfoque en los recursos humanos					
Fuerzas					
1.					
2.					
OM					
1.					
2.					
La categoría 6—Gestión de procesos					
Fuerzas					
1.					
2.					
OM					
1.					
2.					
La categoría 7—Resultados del negocio					
Fuerzas					
1.					
2.					
OM					
1.					
2.					



Anexo F08

ACTA DE INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO		
I.- TIPO DE EQUIPO DE TRABAJO (Marque con una "X")		
COMITÉ	GRUPO DE TRABAJO	AUTOEVALUACIÓN
II. NOMBRE Y OBJETIVO DEL EQUIPO DE TRABAJO _____		
III. INTEGRANTES (Nombre y puesto)		
LÍDER-COORDINADOR:	_____	
SECRETARIO:	_____	
OTROS INTEGRANTES:	_____	
IV. ASESORÍA:		
REQUIERE ASESORÍA:	NO	SI
TEMA(S):	_____	
ASESOR (ES) SUGERIDO(S)	_____	
V. DATOS GENERALES DE LAS SESIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO		
FRECUENCIA:	_____	LUGAR: _____
DURACIÓN PROMEDIO:	_____ min.	
VI. TRANSMISIÓN DE RESULTADOS		
¿ A QUIEN REPORTARÁ LOS AVANCES DE SU EQUIPO DE TRABAJO?		
VII. RÚBRICAS		
_____	_____	_____
LÍDER-COORDINADOR		SECRETARIO

	FECHA	



Bibliografía

- ✦ Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc. *Administración y Calidad*. Editorial Limusa Noriega Editores, México, 1988
- ✦ Brown, Mark Graham. *Como Evaluar la Calidad de su Empresa utilizando los criterios del Premio Baldrige*. Editorial Panorama, México, 1997.
- ✦ Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. McGraw Hill, 2ª. Edición, México 2001.
- ✦ Colunga Dávila, Carlos. *Administración para la calidad*. Panorama, México, 1995.
- ✦ Colunga Dávila, Carlos. *La Calidad en el Servicio*. Panorama, México, 1998.
- ✦ Colunga Dávila, Carlos. *Modelos Administrativos: ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo*. Editorial Panorama, México, 1996.
- ✦ Crosby, Philip B. *La Organización Permanece Exitosa*. Editorial McGraw-Hill, México, 1995.
- ✦ Chiavenato, Adalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, 3ª. Edición, México 1997.
- ✦ Deming, Williams Edwards. *Calidad, Productividad y Competencia*. Díaz de Santos, Madrid España 1989.



- ✦ Desatnick, Robert L. *Como Conservar su Clientela*. Editorial Legis, S.A., Colombia, 1989.
- ✦ Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo*. Herrero Hnos. México, 1996.
- ✦ Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas*. Trillas, 8ª Edición, México, 1994.
- ✦ González López, Sandra Luz, L.A. y M.A. *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*. UNAM. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. División de Ciencias Administrativas y Sociales. Departamento de Ciencias Administrativas. Sección de Administración.
- ✦ Hernández Rodríguez, Sergio. *Fundamentos de Administración*. McGraw Hill, México, 1992.
- ✦ Hernández Sampieri, R. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill, México, 1986.
- ✦ Koontz, Harold. *Elementos de Administración*. McGraw Hill, México, 1995.
- ✦ López G. Olga. *Gran Diccionario Enciclopédico Visual*. Trillas, México, 1998.
- ✦ Martín, William B. *Servicios de Calidad al Cliente: La Cortesía en el Trabajo*. Editorial Trillas, México, 1991.
- ✦ Muller de la Lama, Enrique. *Cultura de la Calidad de Servicio*. Editorial Trillas, México, 1999.



- ✦ Münch Galindo, Lourdes. *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. Trillas, México 1992.
- ✦ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. *Fundamentos de Administración*. Trillas, México, 1998.
- ✦ Paniagua Adona, Andrés y Alberto Ríos Salay. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. Editorial Privada, México, 1995.
- ✦ Peel, Malcom. *El Servicio al Cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia*. Ediciones Deusto, España, 1991.
- ✦ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*. Limusa, México, 1998.
- ✦ Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. Limusa, México, 1992.
- ✦ Shaw, James G. *El Cliente quiere Calidad*. Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S.A., México, 1997.
- ✦ Tamayo y Tamayo, Mario. *Metodología Formal de la Investigación Científica*. Limusa, México, 1990.
- ✦ Zorrilla, A. Santiago. *Guía para elaborar la Tesis*. McGraw Hill, México, 2ª Edición, 1997.



Direcciones de Internet de interés

- ✦ Premio Malcolm Baldrige (EE.UU)
Página del Instituto Nacional de Estándar y Tecnología de EE.UU con información sobre cualquier aspecto relativo al premio (bases del premio, calendario, materiales, cuestionario de autoevaluación, etc.)
<http://www.quality.nist.gov/>

- ✦ Premio Deming (Japón y EE.UU)
Información sobre el premio, contenida tanto en el Instituto Edward Deming como en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.
<http://www.juse.or.jp/e/>
<http://deming.org/>