

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

9
203

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MODELO DE CAMBIO PLANEADO PARA UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE CREDITO

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
GABRIELA ESCOBAR VARGAS
PARA OPTAR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. LUIS FERNANDO CABRERA MIR

MEXICO, D.F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

4.3	PORQUE LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?.....	99
4.4	SEIS TACTICAS QUE UTILIZAN LOS ADMINISTRADORES PARA MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	101
4.5	DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAMBIO.....	108
	CONCLUSIONES.....	121
	CITAS.....	125
	FIGURAS.....	126
	BIBLIOGRAFIA.....	127

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad, las actividades empresariales de nuestro país, poseen un ritmo semejante al de cualquier país industrializado, y continúan creciendo. Es indudable que se requiere de personal cada vez más especializado, que contribuya a optimizar las funciones ejecutivas en la mayoría de las organizaciones .

Por ello, la finalidad de este trabajo de Tesis, es retomar a esa parte de toda organización que es su gente, para que partiendo de ella, se tomen medidas en cualquier cambio que surja dentro de la organización, con el propósito de mejorar para ambas partes y que no existan descontroles que puedan llevar a la empresa a crear problemáticas internas que la lleven, en casos extremos, a la quiebra.

La facilidad de comprensión y la sencillez, ha sido uno de mis propósitos fundamentales al elaborar el presente trabajo para que éste pueda ser útil a compañeros estudiantes, con inclinación a las actividades del Factor Humano; así como un medio de consulta para todas aquellas personas interesadas en conocer los diferentes aspectos y características que llevan a una organización a establecer un proceso de cambio, considerando siempre como factor primordial la Calidad.

Para este fin, desarrollaré en un primer capítulo un marco histórico de lo que han sido las teorías que giran su estudio

alrededor del hombre.

En el capítulo 2, se describe el estudio de los principales autores que hablan acerca de la Calidad, así como el Proceso de Calidad con el que cuenta la empresa en donde se desarrolló el caso práctico.

Un tercer capítulo habla de antecedentes y describe a la organización, así como la Dirección en donde se realizó el caso práctico.

En el último capítulo, trato de establecer el Modelo de Cambio Planeado óptimo para afrontar los problemas por los que pasa la empresa en cuestión.

Realmente pienso que es importante el que se considere a las personas como eje primordial del cual debe partir cualquier decisión de cambio en las empresas; y este trabajo tiene como objetivo reforzar mi opinión.

CAPITULO 1
ADMINISTRACION

CAPITULO 1
A D M I N I S T R A C I O N

1.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1.1 FREDERICK W. TAYLOR

Autor perteneciente a la Escuela de la Administración Científica.

Las aportaciones de Taylor a la Administración las podemos dividir en dos etapas: la primera correspondiente a su estudio acerca de "tiempos y movimientos"; y la segunda donde concluye que la racionalización del trabajo debe estar acompañada de una estructuración general de la empresa para poder aplicar sus principios.

En su estudio de tiempos y movimientos, Taylor comenzó con los niveles más bajos, en donde el trabajo lo analizó desglosando cada una de las actividades que realizaba, con el objeto de detallar los movimientos y procesos de trabajo que intervenían en su labor.

De este estudio, Taylor desarrolló sus primeros principios, aplicables a las funciones de supervisión elemental:

"Primer principio: asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus actitudes personales

(selección científica del trabajador).

Segundo principio: solicitar a cada trabajador una producción nunca inferior al estándar establecido (tiempo estándar).

Tercer principio: asignar a los trabajadores tarifas de remuneración por unidad producida; satisfactorias para aquellos que alcancen el estándar establecido; y más satisfactorias aún, para aquellos que lo sobrepasen (plan de incentivo salarial)".(1)

Taylor, al descomponer analíticamente el trabajo de los operarios, quiso racionalizarlo y simplificarlo con el objeto de mezclar el mayor rendimiento, con el menor esfuerzo y la máxima remuneración. Cada tarea la descompuso en una serie ordenada de movimientos, midiendo así su duración, con el propósito de ubicar a cada operario en la tarea que pudiera realizar con mayor eficiencia, para que existiera una especialización y selección de personal en cada uno de los procesos de trabajo, dando así la oportunidad de que el trabajador realizara la tarea para la cual tuviera mayor habilidad, lo que desencadenaba la productividad y la retribución justa de éste. Trató de quitar toda actividad que mermara la productividad del operario, lo cual le valió para considerar su estudio como rígido, que busca la especialización y mecaniza al hombre.

De racionalizar los métodos de trabajo y fijar tiempos estándares para el desarrollo de actividades, deriva en:

- Sustituir movimientos inútiles por otros de mayor eficacia.

- Seleccionar y entrenar al trabajador de forma eficaz y racional.

- Distribuir el trabajo para que no existan problemas de falta o exceso del mismo.

- Fijar salarios equitativos e incentivos por aumento en la producción.

Podemos resumir la primera etapa de Taylor y concluir en:

a) Utilizar ciencia en vez de improvisación y empirismo.

b) Seleccionar racional y científicamente al trabajador y promover su entrenamiento.

c) Poner a disposición del trabajador seleccionado y entrenado, el conocimiento reunido y sistematizado de su tarea a desarrollar.

d) Dividir el trabajo de la organización de acuerdo a que la planeación este a cargo de la gerencia; y la ejecución de tareas a cargo de los operarios y sus superiores.

e) Determinar los utensilios, materiales, maquinaria y equipo, así como métodos y procesos de trabajo.

En su segundo periodo, Taylor desarrolló sus estudios sobre la Administración General, la que denominó "Administración Científica".

Con este estudio, Taylor generalizó a las industrias de su época y las dividió en tres grupos:

1.- Las industrias en donde se presentaba el problema de holgazanería, provocado por la disminución en las tarifas salariales, lo que daba como consecuencia una baja producción.

2.- Las industrias en donde los niveles gerenciales desconocían los procedimientos de trabajo y el tiempo que se requería para su realización.

3.- Las industrias en donde no existía uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Con estos problemas, Taylor desarrolló una teoría en donde establece los fundamentos de su Administración Científica, que son:

- El objetivo principal de la administración se encuentra en asegurar la prosperidad del patrono, así como la del empleado.

- Los intereses de los empleados y los empleadores no son antagónicos. Los empleados buscan la prosperidad con salarios altos y el empleador con un bajo costo en la producción.

- La prosperidad va de la mano con un alto nivel de eficiencia y de productividad.

- El régimen de "iniciativa-incentivo" no da resultados favorables ya que, según Taylor, el trabajador no posee los conocimientos científicos suficientes para poder desarrollar su propio método de trabajo que reditúe mayor productividad, por lo que no se le puede incentivar por su iniciativa, ya que no es la mayoría de los trabajadores los que se rigen por comenzar por sí solos a realizar cambios, con retribución incentiva, y como la

empresa dependería básicamente de los trabajadores con ésta característica, no podría progresar.

En la Administración Científica, se comparten las responsabilidades, por lo que la gerencia debe de realizar el estudio correspondiente a la asignación de actividades y la forma de desarrollarlas, así como una asistencia continua al trabajador; y a su vez el trabajador realizar sus tareas con el fin de que exista una mayor productividad.

- Establece los principios de Administración Científica:

a) Principio de planeamiento: en donde se sustituye la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.

b) Principio de preparación: selección y entrenamiento.

c) Principio del control: cerciorarse de que el trabajo esta siendo ejecutado por medio de las normas ya establecidas.

- División del trabajo y especialización del trabajador.

- Supervisión funcional: Dividir el trabajo de tal forma que desde los supervisores, hasta el operario, realicen tareas lo menos variadas posibles.

1.1.2 HENRI FAYOL

Autor perteneciente a la corriente de los "anatomistas y fisiologistas de la organización" (estructura y funcionamiento)

en cuyo desarrollo, en Francia, los trabajos de Fayol fueron pioneros.

Fayol realizó sus trabajos empezando de los altos niveles de la organización hacia abajo; y se considera su trabajo como complementario a los estudios de Taylor.

Divide las funciones básicas de toda empresa económica en seis grupos:

1) Funciones técnicas: realización de la producción de los bienes o servicios. La función técnica no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para sus productos, así como sin capitales.

2) Funciones comerciales: el saber comprar y vender es tan importante como el saber producir bienes y servicios. Se debe conocer perfectamente el mercado y las fuerzas de los competidores, así como el mantener siempre una prevención.

3) Funciones financieras: el capital es necesario para el pago de salarios, materias primas, adquisición de equipo de trabajo, pago de dividendos, realización de mejoras tanto a los productos/servicios como a las plantas donde se opere. Ninguna mejora es posible sin el respaldo financiero.

4) Funciones de seguridad: protección de bienes y personas contra robos, incendios, inundación; evitar huelgas, atentados y

todo lo que evite el progreso y aún la permanencia de la empresa.

5) Funciones contables: estados financieros y su relación con las actividades de la empresa, que revelan la posición y rumbo de los negocios. Se considera como un poderoso instrumento de dirección, ya que da idea exacta de las condiciones de la empresa.

6) Funciones administrativas: formular el programa de acción general, coordinar los esfuerzos y recursos de la empresa para lograr sus objetivos de manera eficiente.

La aportación de Fayol a la Administración, recae básicamente en establecer como área funcional a la Administración, por lo cual, es el concepto que explicaré más ampliamente.

El acto de administrar lo define Fayol como: planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar.

"PLANEAR: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

ORGANIZAR: constituir el doble organismo material y social de la empresa.

DIRIGIR: guiar y orientar al personal.

COORDINAR: unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

CONTROLAR: verificar que todo ocurra de acuerdo con las

reglas establecidas y órdenes impartidas."(2)

La Planeación es la base de donde giran las demás etapas del proceso. Tiene como tarea importante la selección de objetivos. La Dirección General fija los objetivos generales para que posteriormente podamos fijar objetivos particulares. Se deben proponer alternativas de acción, no fijar un sólo camino para lograr el objetivo, cumpliendo así con la característica principal de la Planeación. Es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo; y quién ha de hacerlo. Cubre la distancia de donde estamos a donde queremos llegar.

Sus etapas las podemos dividir:

a) Estar consciente de la oportunidad: implica lo que es la previsión. Determinar las posibles oportunidades futuras, incluyendo la habilidad para verlas clara y completamente, así como las fuerzas y debilidades.

b) Establecimiento de objetivos: para toda la empresa y de forma departamental que concuerden con los generales.

c) Formulación de premisas: predicciones. Las premisas constituyen el medio ambiente esperado en el que ha de llevarse acabo la puesta en operación de los objetivos. Todo el personal de la empresa debe conocerlas.

d) Determinación de cursos alternativos de acción: fijar

distintos caminos para llegar al mismo objetivo y evaluarlos.

e) Evaluación de cursos alternativos: implica un análisis de los cursos de modo que se logre el que los beneficios sean mayores a los costos.

f) Selección de un curso: en este momento es cuando se toma la decisión.

g) Formulación de planes derivados: planes que apoyan al plan principal. Son planes auxiliares.

h) Expresión numérica de los planes através de presupuestos.

La organización parte de una base lógica. Definir y mantener una estructura por funciones. Es necesario que exista división de trabajo para el logro de los objetivos. Se deben establecer las funciones necesarias y contratar a las personas adecuadas para desarrollarlas.

Funcion: es una actividad para la que existe:

- Objetivos cuantificables.
- Un área clara de autoridad.
- Un concepto preciso de los principales deberes involucrados.
- Una comprensión clara de que existen otras funciones que

trabajan para el logro del mismo objetivo y que es necesario coordinarse con ellas.

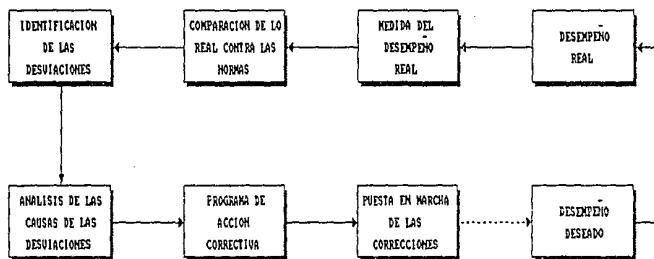
- Información y herramientas necesarias para ejecutarla.

La Dirección la podemos definir como el "hacer, hacer". El objetivo genérico de esta área es obtener de las personas la máxima productividad y a cambio de ésto ofrecerles la máxima satisfacción por su trabajo. Dos aspectos importantes dentro de la Dirección lo son la motivación y el liderazgo, entendiendo como motivación el estado interno que mueve el comportamiento humano dirigiéndolo hacia las metas; y el liderazgo como la capacidad de guiar con eficacia, despertando en los demás el deseo de seguir al líder.

El Control es la medición de los acontecimientos realizados contra los planes establecidos y la consecuente corrección de desviaciones (ver fig. 1).

El éxito de la Función Administrativa va a estar asegurado por la adecuada Dirección de la empresa, por lo que se puede considerar íntimamente relacionada con la cima de la empresa, pero no se concentra exclusivamente ahí, ya que es una función que se distribuye de manera proporcional con las otras funciones esenciales, entre las cabezas y el cuerpo social de la empresa. Lo que si es claro, es que a medida que se asciende en los niveles de la organización, van aumentando las funciones administrativas, así como a medida que se desciende, aumentan las funciones técnicas.

PROCESO BASICO DEL CONTROL



(FIG. 1)

La proporcionalidad de las funciones va a estar en relación con el tamaño de la empresa y las posiciones jerárquicas que presente.

Fayol establece también las cualidades que debe de tener todo administrador, que son: cualidades físicas, como lo son salud, destreza, vigor; cualidades intelectuales, como aptitud para comprender y aprender, agilidad mental; cualidades morales, energía, firmeza, aceptar responsabilidades, iniciativa, decisión; cultura general; conocimientos especiales, relativos únicamente a la función; experiencia, resultado de la práctica de negocios.

Para Fayol, la distinción entre Administración y Organización radica principalmente en que la primera es el todo y la segunda una de sus partes. La Organización incluye el establecimiento de la estructura y de la forma, lo que la hace limitada y estática.

Dentro de la Administración creó principios, los cuales son:

- División del trabajo con grado de especialización, aplicable a todo tipo de trabajo.

- Autoridad y responsabilidad. Aspectos que están relacionados, ya que dependiendo del grado de responsabilidad que tenga el trabajador, será su grado de autoridad; y viceversa.

- Disciplina: crear obediencia, aplicación, energía y señales externas de respeto.

- Unidad de mando: que exista un único superior, principio de autoridad única, para que no exista confusión de órdenes. Relacionada con el funcionamiento de las personas.

- Unidad de dirección: la cual se relaciona con el funcionamiento de las áreas de la empresa.

- Subordinación del interés individual al interés general: se deben conciliar intereses de las personas con los de la empresa.

- Remuneración del personal: lo que se debe conseguir es el máximo de satisfacción por parte del empleado como del empleador.

- Centralización: en este principio, Fayol se refiere al grado de dispersión de la autoridad en una empresa, que debe estar centralizada, con el fin de que exista un mejor resultado.

- Jerarquía de autoridad o cadena escalar: debe de existir una jerarquía de superiores dependiendo de cada área funcional, para que no exista problema en identificar a quien hay que dirigirse para arreglos del trabajo.

- Orden: considera a la organización como el arreglo a disposición de cosas y personas.

- Equidad: lealtad y respeto por parte de los administradores hacia el personal. Demostrar cortesía y justicia en su trato.

- Estabilidad en el empleo: en donde destaca peligros y

costos que pueden presentarse en la organización cuando existe una rotación innecesaria de personal.

- **Iniciativa:** que se tenga iniciativa tanto en el planeamiento como en la ejecución de un plan.

- **Espíritu de grupo:** es importante trabajar en equipo y que exista una buena comunicación dentro de la organización.

Se han considerado los principios de Fayol como universales, aplicables a cualquier tipo de organización, sea comercial, política, religiosa, militar, etc.

1.1.3 RELACIONES HUMANAS

Toda organización, al estar compuesta de seres humanos, de personas que se agrupan y desarrollan tareas para conseguir objetivos comunes, desean realizar su trabajo en ciertas condiciones, tanto físicas, psíquicas y sociales. De esta forma, surge una corriente que tiene por objeto estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

1.1.3.1 ELTON MAYO

El estudio que realizó Mayo, estaba encaminado a demostrar la importancia que tienen las condiciones físicas en las que el operario realiza su trabajo y el hecho de sentir pertenencia hacia el grupo en el que se desenvuelve.

Para sus estudios, Mayo separó a un grupo de trabajadores y los puso a laborar bajo condiciones distintas, en un cuarto aparte, con ventilación y luminosidad distinta a la de los demás. Mayo se dió cuenta de que aumentaba la productividad, mejoró las condiciones de trabajo y volvió a aumentar; en un cambio más, ya no se las mejoró, sino que las regresó a como estaban en un principio y la productividad mejoró, fué entonces cuando se percató de la importancia que tiene para el ser humano el sentir pertenencia hacia un grupo, ya que los trabajadores lo habían formado y se sentían ya parte de él.

Más tarde, al realizar sus estudios, Mayo se dió cuenta de que otra variable importante es el hecho de permanencia en el empleo, y lo comprobó cuando por determinadas circunstancias, las personas renunciaban o salían de la organización, no se podían hacer grupos de trabajo por la rotación de personal, lo que pudo asemejar con su estudio anterior, ya que el grupo de trabajadores que empleó para realizarlo no se desintegró en su totalidad durante el estudio (dos de los trabajadores tuvieron que ser sustituidos dado que hablaban mucho y producían poco).

Las personas, sienten esa pertenencia dentro de la organización, cuando son tomados en cuenta, no solo dándoles las condiciones de trabajo necesarias para realizar sus actividades, sino también dándoles respuesta a cada una de sus inquietudes, opiniones y sugerencias para mejorar, ya que así se sienten parte de la organización, lo que realizan es para conseguir un fin común que favorezca a todos. Existe una cooperación espontánea.

Por tanto, recae en todos los niveles con mando, el hecho de que el trabajador se sienta parte de la organización, proporcionando condiciones de trabajo en las que se puedan desempeñar las tareas, así como transmitir el sentimiento de pertenencia a la organización.

1.1.3.2 DOUGLAS MC'GREGOR

"La diferencia neta entre las suposiciones hechas por la administración científica y las relaciones humanas, fué trazada por Douglas Mc'Gregor. A las suposiciones tradicionales les llamó teoría X; y a las otras, que a su juicio contaban con el apoyo de la ciencia de la conducta, les dió el nombre de teoría Y."(3)

La teoría X, se considera el enfoque convencional, donde sus características son:

1) La Gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa -dinero, materiales, equipo, personal- con los económicos (materiales con económicos).

2) Con respecto al personal, es un proceso que consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para que se ajuste a las necesidades de la organización.

3) Sin esta intervención activa por parte de la Gerencia, el personal sería pasivo e incluso se resistiría a las necesidades de la organización, por lo tanto, la misión de la Gerencia debiera ser la de persuadir, premiar, castigar, controlar, en muchas ocasiones resumimos lo dicho mencionando: la dirección consiste en hacer cosas por medio de otras personas.

Tras esta teoría, hay otros conceptos adicionales que son:

4) El hombre es por naturaleza indolente, trabajo lo menos posible.

5) Le falta ambición, no le gusta la responsabilidad, prefiere ser guiado.

6) Es esencialmente egoísta, indiferente a las necesidades de la organización.

7) Es por naturaleza resistente a todo cambio.

8) Es crédulo, no muy listo. La víctima propicia del charlatán y del demagogo.

Por otro lado, tenemos la teoría Y, que esta fundamentada en las necesidades, jerarquizadas por Maslow. El hombre es un animal con necesidades, una vez que una de ellas ha sido satisfecha, otra aparece en su lugar. Este proceso o se

acaba, se repite desde el nacimiento hasta la muerte del hombre. Las necesidades están organizadas en una serie de niveles en orden jerárquico de importancia:

a) Necesidades fisiológicas: en el nivel inferior están las necesidades fisiológicas. Una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento (comer, descansar, vivienda, vestir)

b) Necesidades de seguridad: cuando las fisiológicas están satisfechas, las del nivel próximo empiezan a dominar y definir el comportamiento. Estas son las necesidades de seguridad: protección contra peligro, las amenazas y las privaciones.

Cuando el hombre se siente amenazado o en situación de dependencia, su necesidad más apremiante es hacia la garantía, la protección.

c) Necesidades sociales: aparecen cuando el hombre ya no está temeroso de su bienestar físico, volviéndose motivadoras de su comportamiento. Estas necesidades son la de aceptación por parte de sus compañeros, de pertenecer, necesidades de dar y recibir amistad y amor, de asociarse.

d) Necesidades del ego o egoístas: son las de mayor significado para la Gerencia y para el propio hombre. Las hay de dos tipos:

- Aquellas necesidades que se relacionan con la propia estima; confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia y de conocimientos.

- Aquellas necesidades relacionadas con la buena fama de una persona: necesidades de prestigio, de reconocimiento, de apreciación y del respeto merecido de los compañeros.

e) Necesidades de autocumplimiento: en la cumbre de las necesidades humanas estan las que podríamos denominar necesidades de autocumplimiento o de autoejecución. Son necesidades de realizar las propias potencialidades por un continuo autodesarrollo, por ser creativo en el amplio sentido de la palabra. La privación que la mayoría de la gente experimenta en las otras necesidades anteriormente descritas, de nivel inferior, dirigen las energías del hombre hacia la consecución de la satisfacción de aquellas necesidades y las de autocumplimiento permanecen, pero de manera latente.

Es así, con estos antecedentes de jerarquización de necesidades, que surge otra teoría capaz de motivar: la teoría Y, que sus características son:

1) La Gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipo, personal), de acuerdo con los objetivos económicos.

2) La gente no es por naturaleza pasiva, resistente a las necesidades de la organización. Se ha vuelto así como

consecuencia de la experiencia en las organizaciones. El desarrollo físico y mental en el trabajo es algo tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar.

3) La motivación, la capacidad para aceptar responsabilidad, el potencial de desarrollo y la disposición de dirigir su comportamiento hacia los objetivos de la organización, sí se encuentran presentes en la gente. Es responsabilidad de la Gerencia hacer posible que la gente por sí misma reconozca y desarrolle estas características humanas. El control externo y la amenaza del castigo, no son los únicos remedios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

4) La misión fundamental de la Gerencia es la de arreglar las condiciones de la organización y los métodos de operación, de tal manera que el hombre pueda alcanzar en mejor forma sus objetivos, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Este es un proceso que de manera preponderante consiste en: CREAR OPORTUNIDADES, ELIMINAR LOS OBSTACULOS, ANIMAR EL CRECIMIENTO Y OFRECER DIRECCION.

5) En las condiciones actuales de la vida de la empresa, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Concluyendo, la teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el

funcionamiento ineficaz de la organización, mismo que se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que cooperar.

La teoría Y dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la Gerencia que no conoce los recursos con los que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría Y culpa a los métodos administrativos en cuanto se refiere a la organización y control.

1.1.3.3 TEORIA "Z" DE WILLIAM OUCHI

Mientras que las teorías "X" y "Y" atienden a las características del individuo como trabajador, la teoría "Z" está enfocada a describir el tipo de organización, que no obstante de haberse desarrollado en el mundo occidental, tiene razgos similares a los de firmas occidentales.

De modo general, la forma japonesa de trabajo se aviene a condiciones de homogeneidad, estabilidad y colectivismo; mientras que el norteamericano a las de heterogeneidad, movilidad e individualismo. Estas últimas provocadas por el estilo de vida del mismo norteamericano, que busca un crecimiento rápido dentro de la organización; y al no encontrarlo, cambia constantemente de empleo, lo que provoca para muchas empresas un alto índice de rotación, capacitación continua, tener tareas no especializadas (mas bien rutinarias), para que el trabajo se

aprenda fácilmente; y vuelve a entrar el círculo vicioso en donde el empleado se aburre y finalmente renuncia.

La teoría Z, se puede ver para un mejor entendimiento, como un diagrama; en el que todo parte de un marco cultural (también denominado imperativo cultural), de donde las empresas desarrollan su filosofía y valores para fundamentar la autoridad, que sea respetada y aceptada.

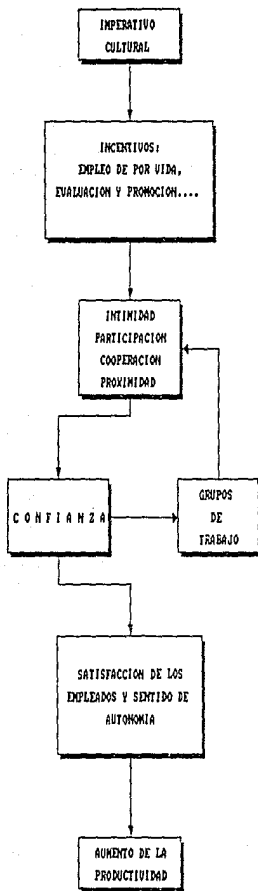
Es entonces cuando se crean y manifiestan los valores de la corporación en prácticas como lo son: el ofrecer empleo de por vida, una evaluación y promoción lentas, trayectorias de carreras no especializadas (adquirir experiencia en diversas funciones), mecanismos de control implícitos, decisión colectiva, responsabilidad colectiva e interés holístico (aceptación de la persona de modo integral).

Estas prácticas dan como resultado el que exista una participación, cooperación hacia la organización. Que el empleado sienta proximidad hacia la empresa, lo que genera confianza y se crean grupos de trabajo en los que se desarrolla y profundiza cada uno de los puntos mencionados.

Existe satisfacción por parte de los empleados y un sentido de autonomía que trae como consecuencia el aumento en la productividad (ver fig. 2).

Ejemplificando la teoría Z, podemos hacer un contraste

TEORIA "Z" DE OUCHI



(FIG. 2)

de la manera en que se encuentran organizadas las empresas Japonesas y las de Estados Unidos de Norteamérica:

Estados Unidos

Intervención Gerencial activa
Gerencia organiza elementos.
No se garantiza empleo vitalicio
Responsabilidades individuales
Resultados solo con V.E.A.
Evaluación y promoción rápida

Japonesas

Intervención Gerencial activa
Gerencia organiza elementos
Empleo vitalicio garantizado
Responsabilidades colectivas
Crecimiento conjunto
Evaluación y promoción lenta
Preocupación por la familia
Carrera dentro de la empresa

1.1.3.3.1 PASOS DE LA TEORIA "Z"

10. COMPRENDER LA ORGANIZACION "Z" Y EL PAPEL QUE DESEMPEÑAMOS EN ELLA.

Primero que nada, la teoría "Z" está fundamentada en la confianza; y para llegar a ella, lo podemos propiciar siendo auténticos y sinceros, siendo realistas y objetivos. Es importante desenvolvemos de manera íntegra, de modo consistente en trato y toma de decisiones, ya que una persona con estas características no cambia su comportamiento aun cuando se modifiquen las condiciones de la empresa; y es considerada como elemento importante dentro del proceso de cambio, ya que beneficiará a otras.

20. ANALIZAR LA FILOSOFIA DE LA COMPAÑIA.

En primer término, la filosofía corporativa es el enunciado de los objetivos de la empresa, pero no sólo debe incluir eso, sino también los procedimientos de operación y las limitaciones con las cuales trabajamos. Esto es, no sólo los fines que persigue la organización, sino también los medios con los que se cuenta para lograrlos.

Para poder establecer una filosofía debemos analizar y comprender la cultura de la empresa, analizando decisiones importantes tomadas en el pasado y los principios que se aplicaron al tomarlas. Al establecer la filosofía de la empresa, debemos tener cuidado en que después no se contraponga nada a ella. Por ejemplo, dentro de la filosofía de incentivos de "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." se menciona: "El mejor lugar para trabajar", mientras que uno de los objetivos del área de Personal: "Ofrecer como lugar de trabajo el departamento que necesite con urgencia personal, sin importar preferencias de la persona".

30. DEFINIR LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA DESEADA Y COMPROMETER AL LIDER DE LA COMPAÑIA

El nivel más alto de la compañía, debe de dar respaldo directo y personal al proceso de cambio, para que este tenga éxito. A un mayor número de resoluciones compartidas,

serán mayores los frutos obtenidos de la cooperación del equipo administrativo.

No hay que perder de vista, que a pesar de existir resoluciones compartidas, cuyo objetivo es obtener datos o sugerencias, la decisión final está reservada para la administración como nivel de mando.

4o. PONER EN PRACTICA LA FILOSOFIA CREANDO TANTO
ESTRUCTURAS COMO INCENTIVOS.

Debemos hacer conciencia en los subordinados, que cada persona se encuentra dentro de la empresa para desarrollar una tarea en específico, y que ayudado por sus compañeros, juntos alcanzarán un fin que beneficie tanto a ellos como a la empresa. Con esto quiero decir que se debe procurar crear equipos de trabajo, no por el hecho de que una persona quiera destacar y ser bien vista a los ojos directivos, pase por encima de sus compañeros o les "robe" tareas. Puede destacar con su mismo trabajo y hay que hacerselo sentir. Para que existan equipos de trabajo, debe de diseñarse una estructura que propicie la cooperación.

5o. DESARROLLAR HABILIDADES PARA LAS RELACIONES
HUMANAS

En una organización, la forma de trato que se dá a los clientes es semejante al que se tiene con la familia. Hay

que procurar que dicho trato sea de igual forma entre compañeros. La forma de lograrlo es propiciar un ambiente de cooperación, para que las personas a la hora de trabajar juntos, intercambien información, recursos y planes. Otra forma de lograrlo es practicar en ocasiones el que el superior se ponga de subordinado y viceversa. Lo anterior, para que se dé un ambiente de confianza y puedan expresar sus inquietudes.

6o. EVALUAR SU PROPIO DESEMPEÑO Y LOS RESULTADOS DEL SISTEMA

Es conveniente que antes de que se ponga en práctica la Teoría "Z" en niveles inferiores, el alto directivo evalúe su actuación personal y hasta qué punto han sido positivos los resultados de la filosofía.

Una manera que puede ser eficaz para ver realmente los alcances que se tuvieron, es el contratar un auditor externo, sin informarle el alcance del proceso, y una vez que exponga sus resultados, compararlos con los esperados. Debemos también atender a lo que cada directivo compruebe personalmente, ya que sus observaciones son también fidedignas.

7o. COMPRENDER EL SINDICATO

El sindicato visto a los ojos directivos, es sinónimo de problemas, tales como ausentismo, baja productividad, mala calidad, huelgas y trabajadores apáticos.

El éxito de una organización tipo "Z", está influenciado por la distribución igualitaria del poder, principio que es apoyado por los sindicatos. Al mismo tiempo busca una mayor flexibilidad en los reglamentos laborales, con el fin de que exista una mayor productividad y seguridad en el empleo.

Los sindicatos han sido visto como un mal dentro de la empresa, en gran parte a la existencia de una administración deficiente y malos tratos.

80. COMO HACER QUE EL EMPLEO SE VUELVA MAS ESTABLE?

Cuando desarrollamos un ambiente de trabajo en donde el empleado tiene participación en las decisiones que estan directamente trazadas para el desarrollo de las tareas que cumple, existen retos (con posibilidad de desarrollo), sentimiento de igualdad, se propicia que existan renuncias voluntarias.

Existe como justificación expuesta por algunas empresas en la decisión de despidos en masa, el que las ventas disminuyan cuando la economía débil sufra una baja. Sin embargo, estos despidos en masa "justificados", si el problema es temporal, pueden evitarse con el hecho de compartirlo entre empresa y trabajadores e incluso los accionistas al obtener un porcentaje menor de utilidades, con ello su fuerza de trabajo posteriormente lo recompensará con aumento en la productividad e

incremento en las utilidades. La empresa seguirá contando con personal calificado para el desarrollo de las actividades.

En resumen, la principal preocupación de las empresas y empleados, es la seguridad en el empleo.

9o. TOMAR LAS DECISIONES EMPLEANDO UN PROCESO LENTO DE EVALUACION Y PROMOCION

Es un hecho que los recién egresados de universidad, tienen como principal objetivo el escalar puestos a un ritmo acelerado. Esto va a provocar dificultades para las organizaciones tipo "Z", ya que en ellas la promoción debe ser lenta. La forma de solucionarlo es que si quieren ascender rápido, se les dé la oportunidad, siempre que lo demuestren, pero lentamente en relación a sus compañeros. Esto es, ascenderlos por grupo. Las personas que duren y destaquen, seguirán aprendiendo y serán las que ocupen puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

Para personas jóvenes, es importante hacerlos comprender que el poco ingreso que tengan en la actualidad, será recompensado con uno más elevado, gracias a su experiencia y mayor conocimiento.

Una forma de compensar la falta de incentivo económico para ellos, es el de la estima y preparación en cuanto a dejarles tareas involucradas en la toma de decisiones.

10o. AMPLIAR LOS HORIZONTES PROFESIONALES

En ocasiones, el marco con el que trabajan algunas empresas se vuelve hostil en cuanto a que las personas no ven posibilidad de ascenso o movimientos verticales que puedan servir para ampliar sus conocimientos. Esto ultimo es propiciado, dado que muchas veces el personal se encarga de subestimar a sus compañeros de otras áreas y sienten que cada departamento requiere de elementos especializados.

Se debe crear una conciencia de equipo y ayuda. Si bien, una persona de producción teme a ingresar al departamento de ventas por no saber vender, puede hacérsele ver que su conocimiento acerca del producto es una herramienta muy valiosa para salir a la venta.

Para plantear horizontes profesionales, hay que hacer labor de conjunto, cooperación, ya que cada uno de los elementos de la empresa se encuentran relacionados entre si.

11o. PREPARARSE PARA APLICAR LA TEORIA EN EL PRIMER NIVEL

Tiende a ser resistente la aceptación de un cambio, cuando no se ha preparado al personal para ello, lo cual puede disminuirse si formamos un ambiente de confianza y cooperación. Hay que preparar a los niveles inferiores, mandándoles señales, a que va a existir un cambio. Debe existir

participación por parte de los empleados para que los altos directivos comprendan los problemas que se presentan y podrían solucionarlos un cambio; y después se comprometan a realizarlo.

A cualquier sugerencia por parte de los empleados, hay que dar respuesta inmediata para que las personas crean en los niveles directivos y en la organización.

12o. BUSCAR EL LUGAR PRECISO PARA PONER EN PRACTICA LA PARTICIPACION

Para entender mejor este punto, me serviré de un ejemplo:

En una empresa, las solicitudes de papelería de oficina se concentran en un sólo lugar, la secretaria del Gerente de Mantenimiento, quien las pasa a bodega para su distribución. En ocasiones se tarda mucho en llegar lo solicitado a los departamentos y las personas empiezan a llamar a bodega. La secretaria tuvo la iniciativa de llamar personalmente a cada departamento y explicar el porqué no había sido surtida su papelería, que era a consecuencia de exceso de trabajo.

Provocó una actitud positiva de las personas en espera. Dicha intervención no fué a consecuencia de una orden por parte de la gerencia, sino de la misma empleada. Su actitud fué reconocida, ya que significó el que existiera una participación y ayuda a otros departamentos.

13o. PERMITIR EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES "HOLISTAS"

La palabra holista se debe entender como: el todo no es solo la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo únicamente puede ser explicado como un todo. Las relaciones dentro de la empresa, deben ser entonces de forma tal que los empleados la vean como un todo integrado, no cada uno de los departamentos por separado, ya que para que exista un entendimiento mejor de las mismas actividades y del objetivo que se quiere lograr, debe haber un conocimiento del porqué existen otras áreas y en qué influyen a la nuestra.

1.1.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es una teoría basada en disciplinas tales como la Antropología, Sociología, Psicología y Economía Política. Disciplinas que en conjunto ven al hombre en todos sus aspectos y su relación político, económica y social con otros hombres.

Tiene por objeto facilitar el proceso de cambio proyectado, de acuerdo a planes, ocasionado por la situación dinámica que se vive hoy en día y con la finalidad de que exista eficiencia en las organizaciones. El cambio es visto como un proceso natural.

El Desarrollo Organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de tres elementos, que en forma genérica,

los contiene cualquier organización: el técnico, el administrativo y el humano; visto de otra forma, la relación que existe entre los valores, procesos y tecnología.

a) El elemento técnico es el que contiene los flujos de trabajo, la tecnología con la que se cuenta y la forma en que se realizan las distintas tareas.

b) El elemento administrativo incluye la estructura de la organización, normas, políticas, toma de decisiones y todos aquellos aspectos que nos llevan a facilitar un trámite administrativo.

c) El elemento humano, que es el aspecto intelectual de toda organización. Busca satisfacer necesidades personales y que sus conductas van a ser reguladas mediante principios y normas.

Los valores, que ejercen influencia en los procesos y la tecnología, son:

1.- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos dentro de un proceso.

2.- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.

3.- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

4.- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

5.- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

6.- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida."(4)

La existencia de estos valores, y su manejo adecuado, dan como consecuencia el que existan conflictos dentro de la organización, conflictos entre el individualismo y la actuación en grupos, por lo que van íntimamente ligados a la posibilidad de que se dé un cambio en la organización, la forma en que se dé su desarrollo.

El proceso que se da dentro del Desarrollo Organizacional, es: la recopilación de datos, el diagnóstico de las organizaciones y la intervención activa.

La primera etapa es el determinar la disponibilidad de los datos necesarios y métodos aplicables para obtenerlos.

La segunda, determina un proceso de solución de los problemas, con la prueba de nuevos enfoques que preparan a la organización para el cambio.

Por último, la tercera etapa, va encaminada a facilitar el proceso de cambio apoyado en bases continuas.

La tecnología dentro del Desarrollo Organizacional esta encauzada a desarrollar nuevos conocimientos sobre organización, nuevas formas de enfrentarse a problemas y resolverlos.

Para poder realizar un cambio planeado dentro de cualquier organización, debemos tomar en cuenta que nuestro principal elemento dentro del proceso de cambio es el ser humano, el cual tiene una conducta y sentimientos que expresar, esperando que sea tomado en cuenta para mejora tanto personal como de la organización. Laboramos en grupos de trabajo cuyas relaciones afectan en la productividad, por lo que es muy importante la comunicación dentro de ellos. Deben existir cambios que produzcan mejoras palpables a las personas que conforman la organización.

El presente trabajo tiene como finalidad el establecer un modelo de cambio aplicable a una empresa de servicios de crédito, que reditúe beneficios tanto para la organización, como para las personas que laboran en ella.

CAPITULO 2
CALIDAD TOTAL

CAPITULO 2 C A L I D A D T O T A L

Históricamente, la percepción y el concepto de Calidad ha evolucionado de una manera constante y dinámica.

Se piensa que su significado se empezó a reconocer en los años treintas, pero que tomó su forma actual en la década de los cincuenta, en el Japón. Hoy en día, en diversidad de empresas de casi todos los países, es un sistema administrativo poderosísimo y en constante desarrollo.

Alrededor del mundo, gran cantidad de líderes gubernamentales y empresariales están convencidos de que la búsqueda de la calidad en sus productos, operaciones internas y el servicio a los clientes, debe ser la prioridad número uno si esperan competir con éxito en los mercados globales.

El principio aceptado generalmente por los que practican la Calidad, es que a medida que ésta mejora, la productividad aumenta por la eliminación de reprocesos y un mejor empleo de los recursos. Cuando aumenta la productividad, los costos disminuyen; por lo tanto, se pueden reducir los precios. Al disminuir los precios y aumentar la calidad, los clientes quedan más satisfechos, con lo que se aumenta la participación en el mercado y las utilidades.

La Calidad Total, como se le conoce comúnmente en los

países occidentales, ha sido la causa principal del enorme éxito económico que ha tenido Japón desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Los gerentes japoneses la conocen como Control Total de Calidad o simplemente como C.T.C. Sin embargo, la palabra "Control" tiene en castellano un significado un tanto diferente y restrictivo para la mayoría de nosotros. Es por esto que se ha encontrado que el término Calidad Total es más útil. La definición más simple de Calidad Total puede ser la siguiente:

Un esfuerzo continuo y firme de todos en la organización para entender, cumplir y superar las expectativas de los clientes.

Esta definición es aparentemente muy fácil de entender. Pero aún los más experimentados practicantes de la Calidad Total, coinciden en que es mucho más compleja de lo que aparenta y muy difícil de implantar.

Parte del problema parece originarse en las actitudes mentales de las organizaciones que con frecuencia ponen las necesidades personales y operacionales por encima de los cliente, cuya satisfacción es la base para la existencia de un negocio y para su éxito a largo plazo.

A pesar de que la mayoría de los principios son fundamentales y de que la mayoría de las técnicas no son nada nuevas, su aplicación integral es difícil y está todavía en evolución. Por consiguiente, es vital que se dé un proceso de

aprendizaje, entrenamiento e implantación continuo y en gran escala para poder llevar a cabo este sistema administrativo.

2.1 FILOSOFIA DE CALIDAD TOTAL

Para llegar a establecer una filosofía de Calidad Total, debemos partir y entender lo que es una cultura de Calidad Total, definiéndola como el cumplimiento o superación de las expectativas del cliente o usuario y la satisfacción de sus necesidades.

La calidad de vida está íntimamente ligada con el trabajo, por lo que es necesario recordar que los trabajadores, antes que productores, y los usuarios, antes de consumidores, son seres humanos. Donde existe Calidad Total, también debe haber una mejor calidad de vida, ya que la calidad no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar otros fines de mayor trascendencia, entre otros: desarrollo, mejor distribución de la riqueza, calidad de vida.

Por eso, la calidad no es simplemente una metodología o un conjunto de tecnologías que implantar dentro de una organización, sino un valor o un conjunto de valores que generan actitudes y comportamientos en el trabajo y fuera de éste. Es alcanzar los máximos estándares en todo lo que realizamos. Es una filosofía y un estilo de vida.

La Calidad Total se alcanza como consecuencia de una cadena que empieza por conocer las necesidades de los clientes y termina por fijar requisitos a los proveedores. Así, los usuarios son parte del sistema informativo y de retroalimentación, sea para el diseño de nuevos productos o servicios, o para el perfeccionamiento de los actuales. La Calidad Total, más que técnicas o tecnologías, requiere del involucramiento responsable y creativo de las personas y de la entrega a lo bien hecho como un reflejo de sus valores y actitudes internas. La Calidad Total no sólo no cuenta más, sino que, a lo largo, permite ofrecer mejores bienes y servicios a un mejor precio.

La Calidad Total no se percibe como algo estático, como era el cumplimiento de normas, sino como un proceso de mejoramiento continuo y de cambio cultural. Finalmente, en la visión de la Calidad Total, el estándar no es simplemente algo escrito en un papel, sino que la norma se encuentra en el usuario o cliente interno o externo y en sus necesidades cambiante. Diferentes usuarios, tienen diferentes necesidades.

En la Calidad Total, los responsables de la calidad son todos los miembros de una organización y todos deben verificar la calidad de su propio trabajo. Si hay supervisión, la realizan las cadenas internas de proveedores y clientes; y existe más bien como medio de aprendizaje.

La innovación es parte importante del proceso de Calidad Total, así como la educación y capacitación continua de todo el

personal, que no sólo se refiere a aspectos técnicos, sino también a filosóficos, e incluye el desarrollo de las habilidades personales de comunicación y de trabajo en equipo.

En el mundo de la Calidad Total, los usuarios no sólo exigen servicios o productos de alta calidad a precios competitivos, sino que además debe respaldarlos un servicio de la misma calidad. La Calidad Total incluye e implica confiabilidad completa, en específico, para los servicios, la oportunidad se vuelve de suma importancia.

La Calidad Total incrementa la satisfacción y la seguridad en el trabajo de los empleados, amplía los mercados de las empresas y aumenta las utilidades de los accionistas. Es la mejor palanca para el desarrollo de las personas, de las organizaciones y de los países.

Entender el "lenguaje de calidad" es importante, ya que de este entendimiento depende su aplicación efectiva. Se usan términos como:

a) Política de Calidad: proveer a nuestros clientes externos e internos productos y servicios novedosos, que satisfagan plenamente sus requerimientos. Debe existir una comunicación eficiente entre aquellos que trabajan juntos hacia metas comunes.

b) Misión: establecer en forma clara y precisa la

razón de ser o de existir de una Empresa, y a su vez de cada Dirección que la integra, sección, grupo, departamento, etc. El contenido debe incluir aspectos tales como: quiénes somos?, qué hacemos? y para qué se hace?.

c) Proceso: es una secuencia de pasos para la búsqueda de una meta.

d) Cliente: persona o grupo que recibe el trabajo que realiza cada persona dentro de la organización.

e) Requerimientos del cliente: es lo que el cliente necesita, quiere o espera de nuestros productos o servicios.

f) Costo de Calidad: se puede describir como el ahorro al hacer lo correcto desde la primera vez. En cualquier empresa existe un requerimiento de administrar y utilizar eficazmente los recursos y evitar su desperdicio, hacer un uso adecuado y minimizar los gastos inútiles.

g) Parámetros competitivos: permite identificar cual es la manera más efectiva de hacer un trabajo sin dejar de satisfacer los requerimientos del cliente. Al identificar cómo la competencia; y aún la no competencia realizan sus actividades, los parámetros competitivos que identificamos nos permiten detectar áreas a reforzar y donde necesitemos mejorar.

h) Involucramiento de empleados y el trabajo en

equipo: hacer participar a los empleados de la compañía en la toma de decisiones en aspectos que afecten directamente a su trabajo. Tom Peters, en su libro "En busca de la Excelencia", menciona que "el triunfo es cuestión de pulgadas". Los equipos van detrás de esas pulgadas. Un principio básico en calidad es que siempre se puede mejorar y que buscando y encontrando estas oportunidades de mejora, nuestra habilidad para satisfacer los requerimientos del cliente estará en constante crecimiento.

2.2 EDWARDS DEMING

El Dr. Edwards Deming es el estadista mejor conocido por poner a los negocios japoneses sobre el curso que los ha hecho ser los número uno en calidad, alrededor del mundo. En 1950, fué a Japón a ayudar al Secretario de Guerra de los Estados Unidos a conducir un censo de población y fué invitado a medir los controles de calidad de las mejores empresas del Japón. Deming les dijo a los japoneses que podrían adueñarse del mundo si seguían sus consejos. En Japón, el premio más alto en Calidad que se otorga, es el "Deming". El ha sido llamado "fundador de la Tercera Ola de la Revolución Industrial".

Ha estimado que le tomará 30 años a Estados Unidos el lograr lo que los Japoneses han hecho por el mejoramiento de la Calidad, dado que es un proceso que recorre gran distancia y requiere de tiempo. El advierte que la gente que espera resultados rápidos, están condenados a decepcionarse.

De acuerdo con Deming, la buena Calidad no necesariamente significa Alta Calidad. Reconoce que la calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas, y puede tener una alta puntuación en una escala y muy baja en otra. En otras palabras, la calidad es todo aquello que el consumidor necesita y desea. Y como los requerimientos y gustos del consumidor son siempre cambiantes, la solución para definir la calidad en los términos del consumidor es realizar constantes investigaciones de mercado.

La filosofía básica de Deming acerca de la Calidad, es que la productividad se mejora en la medida que la variabilidad se reduzca. Así pues, como todas las cosas varían, es por eso que el método estadístico del control de la Calidad se necesita.

Existen dos tipos de variación: probabilidad y asignación. Es un desperdicio de tiempo y dinero el buscar la causa de la variación probable, pero es lo que muchas compañías hacen cuando tratan de resolver problemas de calidad sin usar métodos estadísticos. El se avoca al uso de medidas estadísticas para medir el desempeño en todas las áreas, no solo conformando las especificaciones del producto. Aún más, dice que no es suficiente cumplir con las especificaciones; uno tiene que seguir trabajando para reducir la variación también.

Deming es un partidario a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, por lo que critica a la Dirección Estadounidense. Dice que la Dirección es responsable del 94% de los problemas de la Calidad; y señala que es tarea de

la Dirección ayudar a las personas a trabajar inteligentemente y no arduamente.

También toca problemas motivacionales, en los que se incluyen cero defectos; y decía que la solución no era que cada quien diera lo mejor de sí, sino que supiera lo que hace.

La Inspección, ya sea de bienes que entran o salen, es, según Deming, demasiado tardía, ineficaz y costosa. Usualmente es designada para permitir un cierto número de defectos. Por ejemplo, una compañía que compra artículos con un nivel aceptable de Calidad del 3% está, en efecto, diciendo al vendedor que puede mandarle tres artículos defectuosos de cada cien.

La aportación de Deming al concepto de Calidad, está englobada en sus 14 principios, que son:

1.- Crear propósito de constancia hacia el mejoramiento de los productos y el servicio.

2.- Adoptar la nueva filosofía. No podemos vivir más con los comunmente aceptables niveles de demoras, errores, materiales defectuosos y mano de obra defectuosa.

3.- Dejar de depender de la inspección para lograr la Calidad.

4.- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el costo

toal trabajando con un sólo proveedor.

5.- Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.

6.- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

7.- Instituir métodos modernos de supervisión de la producción de los trabajadores. Adoptar e implantar el liderazgo.

8.- Eliminar el miedo, para que todos trabajen efectivamente para la compañía.

9.- Romper las barreras entre departamentos.

10.- Eliminar los "slogans", exhortaciones y metas para la mano de obra.

11.- Eliminar las metas numéricas para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.

12.- Promover las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.

13.- Instituir un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.

14.- Conseguir que todas la personas que conforman a la organización, se pongan a trabajar para conseguir la transformación.

2.3 PHILIP B. CROSBY

Philip B. Crosby es conocido como el creador del concepto "cero defectos" desde los inicios de los sesentas, cuando estaba a cargo de la calidad en el proyecto de los misiles Pershing en la corporación Martín. En 1979, formó la "Philip Crosby Associates", dedicándose a la consultoría y a escribir acerca de la Calidad, destacando su libro "La Calidad es Gratis".

De acuerdo con Crosby, la Calidad se establece conforme a los requerimientos, pudiéndose medir por el costo de la no-conformidad, esto es, no se trata de hablar de la alta o baja calidad, sino de si se esta conforme o no conforme.

Hablando acerca de la Administración de Calidad, Crosby definiría ésta en una sólo palabra: "prevención", la cual engloba también el significado de la "perfección".

La manera en que las empresas pueden cubrir la no conformidad, es aplicando la determinación, educación e implementación y señala también que la Calidad es un Proceso y no un Programa, ya que nada permanente o duradero ha venido de un Programa.

Indica que la calidad es una responsabilidad de la Gerencia. Un malentendido que le preocupa a Crosby es que "Cero Defectos" fué tomado como un programa motivacional y los trabajadores sienten que tratan de encaminarlos a desempeñarse mejor. Opina

que en la década de los 60's, los japoneses adoptaron "Cero Defectos", siendo los únicos que lo aplicaron correctamente: como un estándar de desempeño en lugar de un programa motivacional para los empleados.

Establece 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad:

- 1) Hacer claro que la Dirección está encargada de la Calidad.
- 2) Crear equipos de mejoramiento de calidad con representantes de cada Departamento.
- 3) Determinar dónde residen los actuales y posibles problemas de Calidad.
- 4) Evaluar el costo de la Calidad y explicar su uso como herramienta de la Dirección.
- 5) Elevar la atención y preocupación personal por la Calidad en todos los empleados.
- 6) Tomar acciones para corregir problemas identificados mediante los pasos previos.
- 7) Establecer un comité para el programa de cero defectos.
- 8) Entrenar supervisores para que activamente tomen su parte en el programa de mejoramiento de calidad.
- 9) Tomar un día de cero defectos para dejar que el

personal comprenda que ha habido un cambio.

10) Apoyar a los individuos para que se establezcan metas de mejoramiento para ellos mismos y para sus grupos.

11) Apoyar a los empleados para que comuniquen a la Gerencia los obstáculos que enfrentan al emprender sus metas de mejoramiento.

12) Reconocer y apreciar a aquellos que participan.

13) Establecer consejos de Calidad para comunicarse en una base regular.

14) Hacer todo otra vez para enfatizar que el programa de mejoramiento de la Calidad nunca termina.

Hay que recordar, que como todo proceso, los pasos deben repetirse, por ello el que exista el paso 14.

2.4 PROCESO DE CALIDAD EN "EMPRESA DE SERVICIOS DE CREDITO, S.A. DE C.V."

La Calidad siempre ha sido fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa y para mantener una buena reputación. Existieron tres grandes razones para alcanzar el éxito con que actualmente se cuenta, en torno a la Calidad:

1.- Construir y mantener la reputación de la compañía

en cuanto a servicio.

2.- El comprender que una pobre Calidad de servicio (lo cual es lo mismo que decir clientes descontentos), cuesta pérdida de créditos y un incremento en los gastos de operación; y afecta negativamente el crecimiento y aprovechamiento del negocio en el futuro.

3.- Convencerse de que los empleados realmente querrían hacer un trabajo de primera clase. Si se les enseñaba como mejorar el servicio, ellos estarían más felices, orgullosos y serían mejores trabajadores.

Se tomó la decisión crítica de alcanzar una nueva metodología de Calidad segura. Su propósito era hacer un seguimiento, evaluar y corregir los sitios débiles en la distribución del servicio. Desde entonces, por supuesto se ha expandido en un total Proceso de Calidad. Se definió claramente la meta: establecer una metodología de seguridad en la Calidad, en la que se tenía que:

a) Definir el servicio desde el punto de vista del usuario, no desde el del analista, empleado, gerente, director o vicepresidente, y;

b) Medir la distribución del servicio con rigor y objetividad, la productividad, costos y réditos.

Se empezó el estudio en un simple centro operativo. No era

sorprendente, porque se estaba introduciendo cambios, que se encontró resistencias y resentimientos de algunos de los empleados. Pensaron que estaban haciendo un trabajo de primera clase y los ejecutivos también. El error estaba en ue se estaba buscando el servicio equivocado. Se estaban midiendo Departamentos individuales, los cuales estaban actuando bien, siendo que, como el futurista John Naisbitt escribió en su libro "Reinventando La Corporación": "Los consumidores perciben la Calidad en términos de un todo, no sólo en partes"; por lo que desde la perspectiva del cliente, la visión de lo que constituía para la empresa un buen y mal servicio, estaba fuera de lugar.

Una vez percatados de la laguna entre la antigua manera de pensar y medir; y la correcta perspectiva del cliente, de pensar y medir, se estaba ya en camino correcto. Fué entonces que se buscó romper paredes entre Departamentos y se buscó entender lo que el cliente exigía: límites de tiempo y exactitud, esto es, acciones libres de errores y respuesta a sus preguntas rápidamente. Que los empleados tengan conocimiento de su trabajo y lo que ofrece la empresa, así como el ser cuidadoso y amable, lo que se puede englobar en una sólo palabra "responsabilidad". Se vislumbró el servicio como tal, como la más estratégica arma del mercado.

Una vez establecidos los estándares de ejecución, se implementó un sistema de medición y monitoreos. La perspectiva propuesta era doble: satisfacer al cliente y volverlo un beneficio.

Los empleados contribuyeron y compartieron ideas acerca de Calidad y Servicio, por lo que se definió la forma de cambiar actitudes de la totalidad de los empleados.

Primero, comprometerlos en el proceso justo desde el principio, por ejemplo, juntarlos desde diferentes Departamentos para identificar nuevas posibilidades para un mejor servicio a través de "Equipos de Mejoramiento de Servicio", lo que sobrepasa no sólo el costo de ideas efectivas, sino que también los equipos adoptivos de trabajo, le dan a la gente una buena idea de lo que se espera de ellos y se les prepara para cambios prometedores hasta minimizar ansiedad y resentimiento.

Segundo, lanzar una extensiva educación interna y un proceso de comunicación a través de material visual y escrito. Mostrar a cada Departamento, a través de posters/cartones, estadísticas de mejoría.

Tercero, explicar y comunicar estándares. En cualquier programa de seguridad en la calidad, los empleados deben primero entender los estándares específicos que se ha escogido para la distribución del servicio, además de entender lo que se espera de cada uno y cómo ejecutar expectativas, medidas en contra de estándares establecidos como parte importante de cada valuación de ejecución.

Cuarto, comunicar a los empleados el costo de la pobre calidad. Reducir gastos evitables es equivalente a reducir

rechazos de manufactura. El resultado no es sólo la mejoría en la productividad, sino también clientes felices, lo cual se traduce en incremento en réditos.

Contar con variedad en la manera en la que se reconoce a los empleados para su extraordinaria ejecución, para evitar caer en lo monótono y ofrecer alternativas de reconocimiento según el alcance de los objetivos.

PUNTOS CLAVES

El propósito del proceso de Calidad Mundial de "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", es sostener una posición de líder en Calidad y en la Industria de Servicios Financieros.

Seguridad en la Calidad siempre reporta directamente al ejecutivo más alto de la unidad del negocio. En resumen, seguridad en la Calidad no es visto como un maquillaje superficial para aplicarlo hasta el último minuto en el que el producto sale a la puerta, sino como la base ósea y muscular de lo que se ofrece.

Con el fin de cumplir la misión de mejorar la Calidad mundialmente:

- Se hace un seguimiento de la distribución del

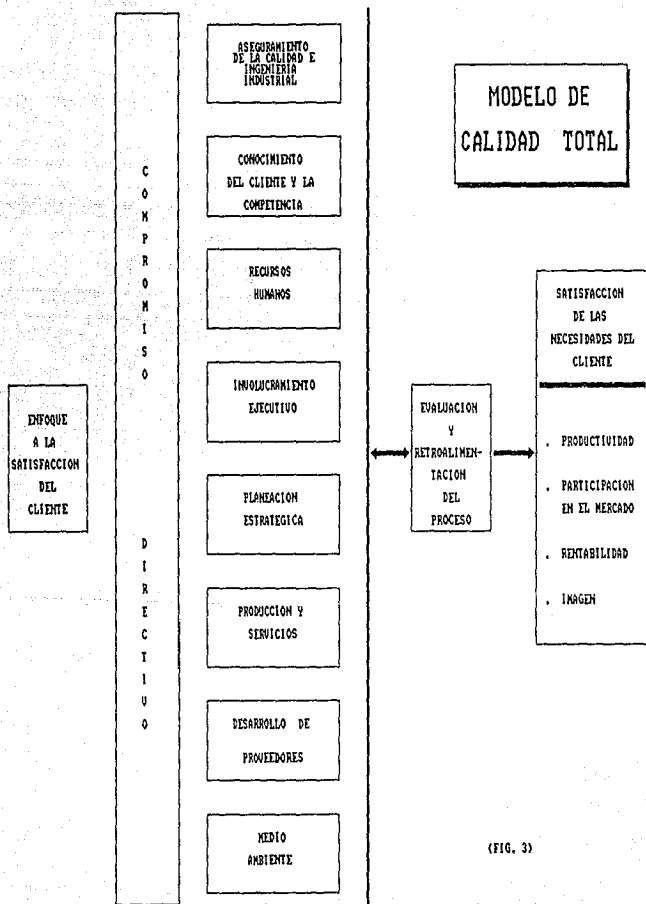
servicio.

- Se hacen revisiones locales de los centros operativos.

- Se realiza la actividad de consultoría para mejorar la ejecución de los servicios de distribución.

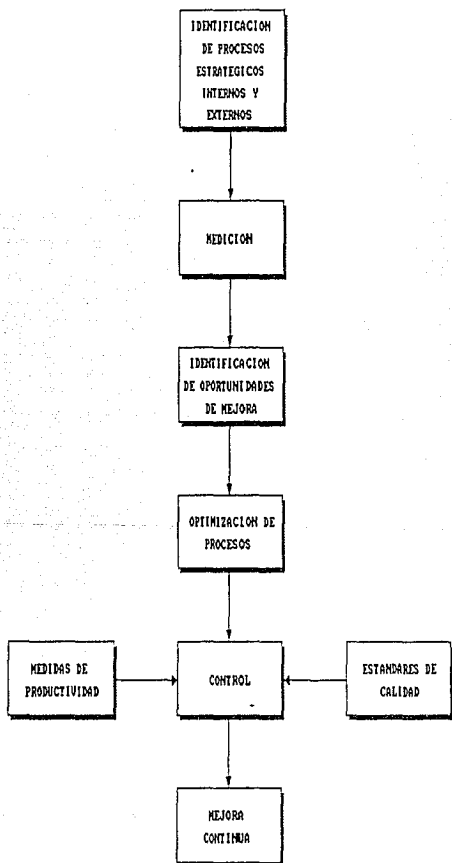
- Se entrena y desarrolla gente que posee las herramientas y el conocimiento para convertirse el día de mañana en un alto ejecutivo.

- Se dirigen estudios acerca de satisfacción del cliente.

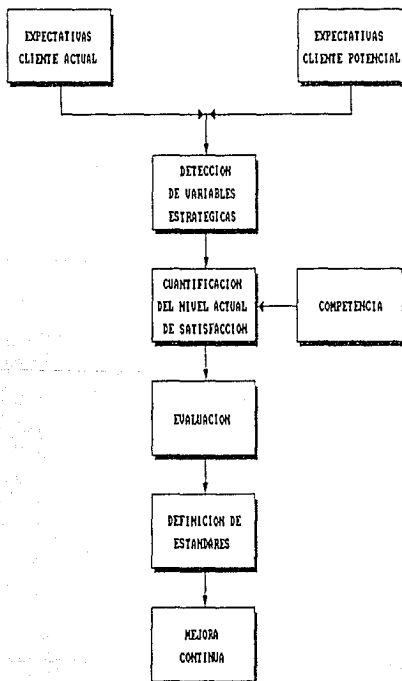


(FIG. 3)

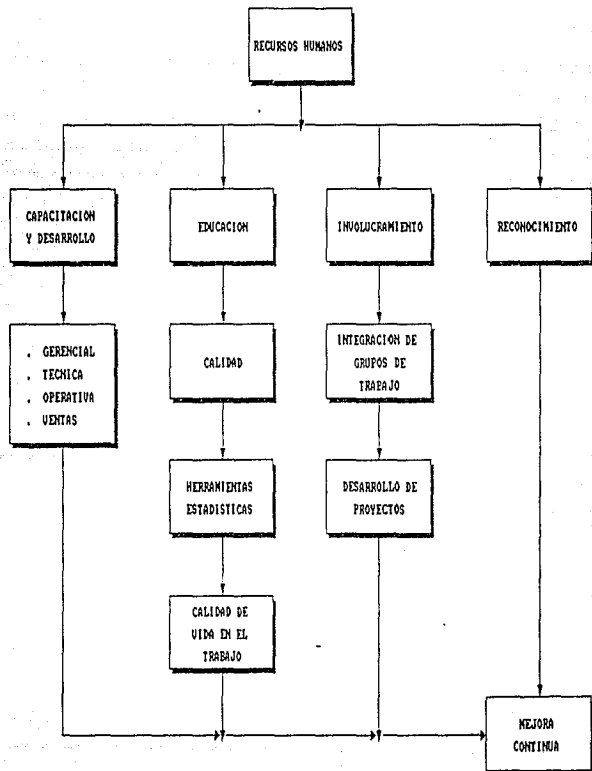
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



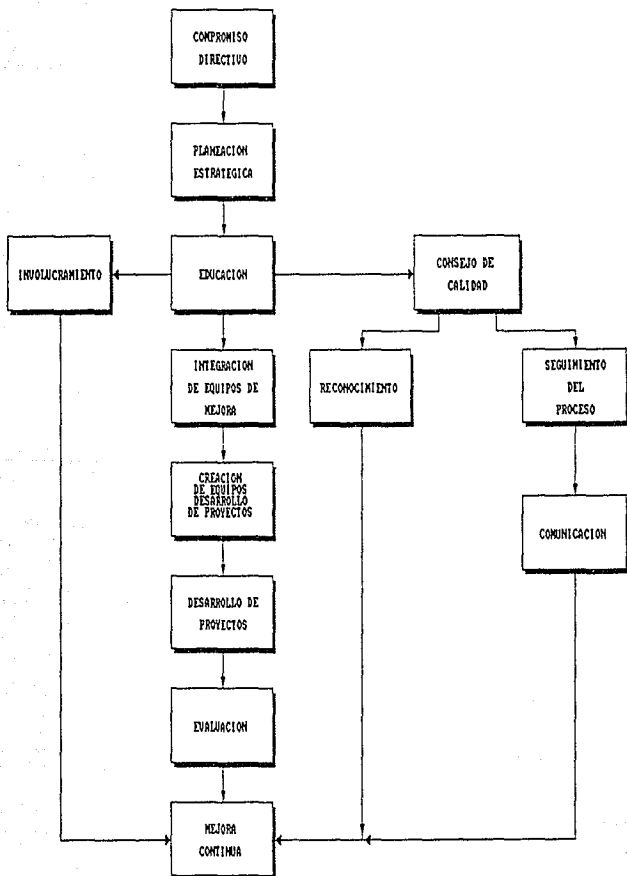
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE



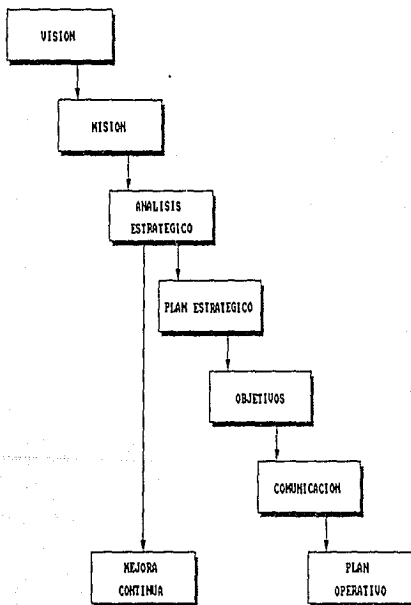
RECURSOS HUMANOS



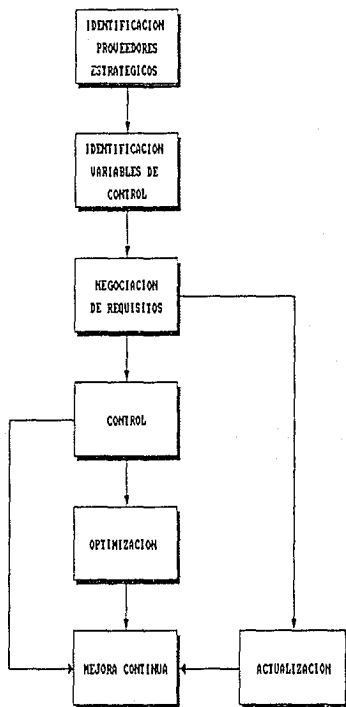
INVOLUCRAMIENTO EJECUTIVO



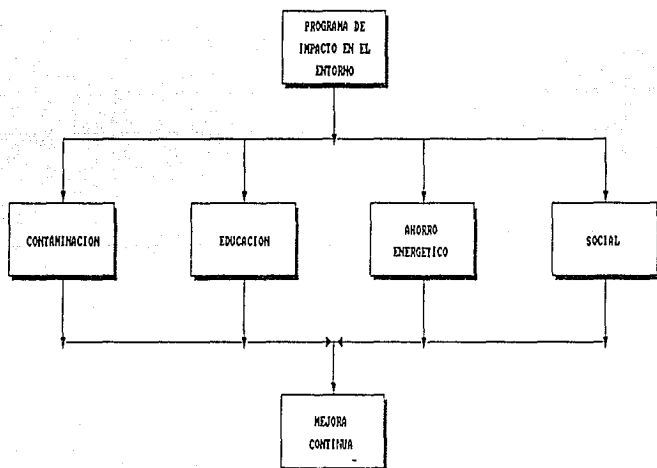
PLANEACION ESTRATEGICA



DESARROLLO DE PROVEEDORES



MEDIO AMBIENTE



CAPITULO 3
CASO PRACTICO
EMPRESA DE SERVICIOS
DE CREDITO, S. A. DE C. U.

CAPITULO 3
CASO PRACTICO :
EMPRESA DE SERVICIOS
DE CREDITO, S. A. DE C. V.

3.1 ANTECEDENTES

En 1841, Búfalo era una próspera ciudad situada a orillas de la frontera Americana. Su nueva y creciente prosperidad, fué el resultado de su ubicación, ya que era un canal para el movimiento del comercio y de la gente entre los estados del Este y el territorio del Noroeste.

La historia de "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", se inicia en ésta fecha, cuando se pone en marcha un servicio para el transporte de bienes, dinero y documentos negociables entre Búfalo y Albany, en el estado de Nueva York.

Al empezar los años 1900, "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", empezó a participar en servicios de Banca Internacional. Durante la Primera Guerra Mundial, la naturaleza de la compañía cambió; el gobierno de Estados Unidos nacionalizó la parte del negocio dedicada al transporte de bienes y valores, empero, la compañía siguió creciendo en las áreas de los viajes, de los servicios financieros en los viajes y de los servicios de Banca Internacional.

En 1939 estalla la Segunda Guerra Mundial y "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." esta preparada para sacar a

los americanos de Europa con relativa comodidad y rapidez, aunque la venta de viajes disminuía, la de cheques de viajero se incrementaba, ya que tanto militares como civiles encontraban seguridad en ellos.

Los años 1950 podrían considerarse la década de las tarjetas de crédito. "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", llevaba años analizando la decisión de entrar al negocio de las tarjetas de crédito. La operación comprendía el lanzamiento de una tarjeta que ofreciera crédito para hoteles, moteles, gasolina, restaurantes, viajes y compras. Sin embargo, éste era un terreno poco inexplorado, ya que pocos eran los expertos y escasa la experiencia a la que se podía recurrir, lo que frenaba la decisión.

De cualquier forma, tras varios años de investigación y estudio, se tomó la decisión, en 1958, de lanzar la tarjeta al mercado.

A diferencia de los demás instrumentos de crédito de la época, cuyo propósito casi siempre se limitaba a una actividad específica, la tarjeta "Servicredit", como se le llamó, serviría como una extensión de los servicios de viajes y financieros de la compañía.

La tarjeta se anunció al público durante el verano de 1958 y entró en vigor el primero de octubre de ese año. A finales de 1958, se contaba ya con 230,000 tarjetahabientes. Al terminar el

primer trimestre de 1959, cerca de 23,000 establecimientos en 72 países habían firmado contratos para recibir la tarjeta, posicionándose desde entonces como una tarjeta de viajes y entretenimiento. De éstos establecimientos, destacaban las agencias de viajes, hoteles, restaurantes, centros nocturnos, arrendadoras de autos y clubes.

A finales de 1959, tras un año completo de operaciones, los tarjetahabientes sumaban 600,000. El crecimiento de las actividades en tan poco tiempo obligó a contratar a cientos de nuevos empleados. Las cuentas de los tarjetahabientes, procesadas a mano, se conservaban en archivos de piso a techo en las oficinas de "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", en Nueva York. El control sobre autorizaciones y los gastos de los tarjetahabientes se volvían inadecuados y la verificación de los tarjetahabientes como sujetos de crédito no era del todo confiable; por lo que se inició un proceso de filtración y reorganización.

En 1961, se introdujeron los servicios de fondos para emergencias, que permitían a los tarjetahabientes cambiar un cheque personal por hasta \$250 dólares americanos, en cheques de viajero; y hasta \$50 dólares americanos, en efectivo; en cualquiera de sus oficinas en el mundo.

En 1962, las tarjetas adquirieron un nuevo récord de 900,000 tarjetahabientes. Es entonces, que se empiezan a producir utilidades.

En 1963, surgen las primeras tarjetas en divisas diferentes al dólar estadounidense. Se lanzan en México y Reino Unido.

En 1964, se introduce el servicio que permitía al tarjetahabiente cargar sus boletos de avión y pagarlos a plazos de 12 y 24 meses.

Sigue creciendo la empresa a nivel mundial, llegando en 1973 a contar con 5'000,000 de tarjetas en vigor. En 1976, la tarjeta es aceptada en más de 145 centros hospitalarios de Estados Unidos y Canadá. En 1977 se pone en marcha el servicio de reservaciones aseguradas, que permite a los tarjetahabientes garantizar sus reservaciones en hotel. Este es el primer servicio de tarjeta que vincula directamente al tarjetahabiente con el establecimiento.

Para 1984, se contaba ya con 20'000,000 de tarjetas en vigor en todo el mundo. En 1985, se ofrece a los tarjetahabientes el servicio que les permite obtener dinero en efectivo contra saldos de sus cuentas bancarias en los cajeros automáticos de ciertos aeropuertos y en los bancos participantes. Se lanza el programa de asistencia global, que ofrece ayuda médica y legal de emergencia. En 1987 la cifra de tarjetahabientes llegaba a 27'000,000 y se ofrece el servicio de línea de crédito revolvente. Se introduce la campaña de "Antigüedad e historia tienen sus ventajas", así como el hecho de que se aseguraba la mayor parte de los artículos comprados por los portadores de la tarjeta contra incendio, robo, pérdida y daño accidental.

En 1988 se equipara la categoría de establecimiento a la de tarjetahabiente.

Para 1990, todo el crédito existente se ofrece para usarse en cualquier parte del mundo.

3.2 MISIÓN

La Misión de "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." consiste, desde que se fundó, en ofrecer a los clientes seguridad en los servicios (hacerlos primordialmente accesibles), y generar confiabilidad.

Los servicios se extienden a través de empresas relacionadas con viajes, aseguradores, Banca Internacional, comunicaciones y entretenimiento. Muchos de estos servicios se proporcionan para la gente que planea y decide viajar, para prevenir las pérdidas por robo, fraude y por la pérdida de un valor personal o bien para los que dependen de transacciones financieras.

"Es nuestro propósito satisfacer estas necesidades, que día a día se acrecentan, transformándolas en un gran complejo que requiere los más altos niveles de integridad y confiabilidad."(5)

El próspero desarrollo de la compañía refleja la habilidad de conjuntar los mencionados servicios, esto ha beneficiado a los tarjetahabientes, empleados, accionistas y

las comunidades bajo las cuales opera.

"La confiabilidad de sus múltiples servicios ha sido el factor determinante en el éxito de 'Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.', durante 140 años y continuará siéndolo, dado que, competimos con nuestros productos y servicios en el constante cambio del mercado mundial."(6)

Con el fin de capitalizar las exclusividades y obligaciones implícitas en la reputación de la compañía, se ha enfocado en:

- Prometer sólo lo que puede cumplir; y cumplir lo que promete, así como asegurarse de que los clientes reciban servicios extraordinarios por el desembolso que realizan.

- Siempre recordar que, es una organización de "gente ayudando gente".

- Mantener un clima laboral estable por medio de incentivos y promociones, que lo estimulen al máximo.

- Buscar incansablemente nuevos servicios, mejores formas de negocios y oportunidades en nuevos mercados.

- Desarrollar y adquirir negocios que realicen y aumenten la imagen de la compañía y ofrezcan beneficios a largo plazo a los accionistas.

- Mantener un alto nivel de sensibilidad en el medio social en el que opera, y conducir las actividades de la compañía de tal forma, que sus responsabilidades públicas se cumplan.

Los principios que utiliza para cumplir con la misión, podemos resumirlos en: comunicación, integridad, actitud positiva, cooperación, unión de esfuerzos, involucramiento y objetivo común.

3.3 ESTRUCTURA DEL AREA DE OPERACIONES

"Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", cuenta con un Presidente que encabeza la compañía, tiene a su cargo a cinco Vicepresidencias: Recursos Humanos, Finanzas, Servicios de Viajes, Mercadotecnia y Servicio a Clientes. Cada una se divide en Direcciones y Gerencias, varían de acuerdo a la responsabilidad y complejidad del área.

Dentro de la Vicepresidencia de Servicio a Clientes, se cuenta con tres Direcciones: Autorizaciones, Servicio a Clientes y Establecimientos; y por último la de Servicios de Crédito.

La Dirección de Autorizaciones se divide en:

- Gerencia de Cuentas Nuevas, encargada de la recepción y captura de solicitudes de tarjetahabientes, así como su decisión de aprobación.

- Gerencia de Autorizaciones, quien recibe llamadas por parte de los establecimientos afiliados, aceptando o declinando la petición de crédito para los tarjetahabientes.

La Dirección de Servicio a Clientes y Establecimientos, cuenta con:

- Gerencia de Servicio a Clientes: encargada de la atención directa a los tarjetahabientes, proporcionándoles el servicio que deseen con el uso de la tarjeta, tales como: información acerca de las promociones, petición de cumplimiento de los beneficios ofrecidos por ser tarjetahabientes, ubicación de los centros de pago, quejas por el servicio.

- Gerencia de Servicio a Establecimientos: una de sus funciones principales es el proporcionar todo tipo de servicios a los negocios afiliados a "Empresas de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", así como decidir la aceptación de afiliación por parte de más establecimientos.

La Dirección de Servicios de Crédito, cuenta con las Gerencias de:

- Crédito: encargada del cobro de las cuentas con uno o dos meses de atraso, con el fin de que no lleguen a ser canceladas por el sistema. Tiene también como función el análisis de cuentas de probable riesgo para la compañía y decidir su vigencia después de haber sido trabajada, esto es, llamando y sondeando a los tarjetahabientes para determinar si el uso que se le está dando a la tarjeta es el adecuado.

- Cobranzas: es el área encargada de la recuperación de cartera difícil, mediante la aplicación de gestiones severas y firmes de cobranza (telefónica y personalizada) en cuentas canceladas, a fin de reducir al máximo las pérdidas a la empresa.

- Jurídico: es el área encargada de la cobranza Judicial y Extrajudicial, apoyada en argumentos y procesos técnico-jurídico, de la cartera difícil. Dependiendo de la gravedad y dificultad de cobro, se decide si debe existir la intervención de agencias externas para que se recuperen los saldos.

3.4 GERENCIA DE CREDITO

3.4.1 OBJETIVO

Tiene como objetivo principal, el establecer compromisos de pago con el tarjetahabiente, que eleven el nivel de recuperación de saldos atrasados.

Como objetivos secundarios estan:

1) Educación al tarjetahabiente sobre el sistema de crédito, para facilitarle su buen manejo de crédito y permitirle contar, en todo momento, con los beneficios de la tarjeta.

2) La evaluación de riesgos potenciales en forma oportuna para evitar pérdidas a la empresa, tomando acciones inmediatas sobre el bloqueo de la cuentas y recuperación de saldos.

3) Análisis exhaustivo del perfil de cada tarjetahabiente en cuanto a su solvencia moral y económica, a fin de determinar las acciones y posición de la empresa respecto al manejo de su crédito:

- mantener la tarjeta vigente,
- cancelación de la tarjeta,
- limitación del uso de la tarjeta.

4) En base a los tres puntos anteriores, realizar labor de recuperación de saldos al corriente, con uno y dos meses de atraso; así como de cheques devueltos, a través de gestiones telefónicas o visitas.

5) Conservar al tarjetahabiente. Convencerle de las bondades y privilegios que otorga el ser miembro de "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", pese a su situación moroso ocasional o recurrente.

3.4.2 PROCESO DE LLAMADA

De todas las cuentas atrasadas que se reciban, deben manejarse con prioridad aquellas de saldos elevados y que cuenten

con mayor atraso.

Una vez que se tiene el trabajo ordenado y cada vez que se realice una llamada, debe hacerse un análisis de la cuenta para determinar con quién se debe hablar y tratar, de conocer que curso va a seguir la llamada. En caso de no localizar al tarjetahabiente, debe haber una labor de localización mediante directorios, preguntar por operadora y si es necesario, recurrir a la solicitud para buscar información. Una vez que se localiza al deudor, empieza la escucha activa, con el fin de que nos informe las causas que produjeron el atraso de su pago y poder llegar a establecer un plan de pagos para recuperar, a beneficio del tarjetahabiente y de la misma empresa, el saldo de la cuenta.

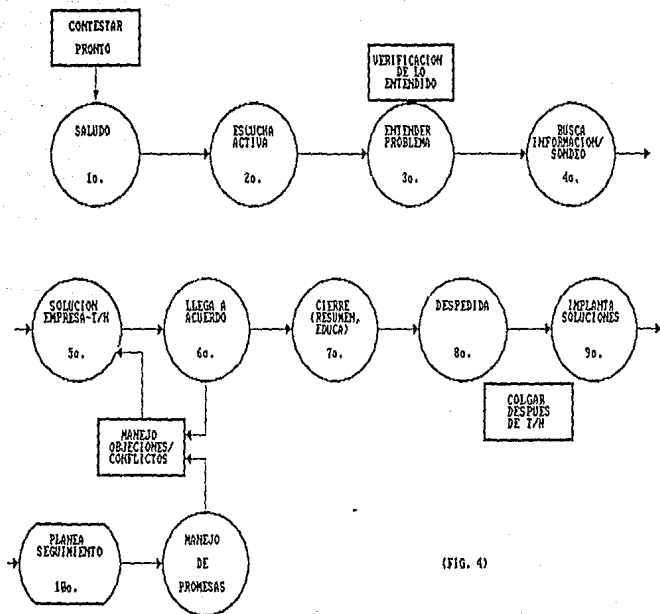
También existen las llamadas de entrada, y son las que realizan los tarjetahabientes a "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." al recibir algún recado que se le haya dejado para que se comunicara y dar solución al problema de su cuenta. En éstas, se contesta con cortesía, interviene la escucha activa, se debe verificar lo que se entendió como problema, estar pendientes a que no existan objeciones o conflictos; y en su caso, saber manejarlo o apoyarse en personas de otro nivel, con el fin de establecer una solución.

Existe un seguimiento de cada llamada, para verificar se cumpla con lo acordado, tanto por parte del tarjetahabiente como por el empleado de "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." y evitar se generen llamadas tanto

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

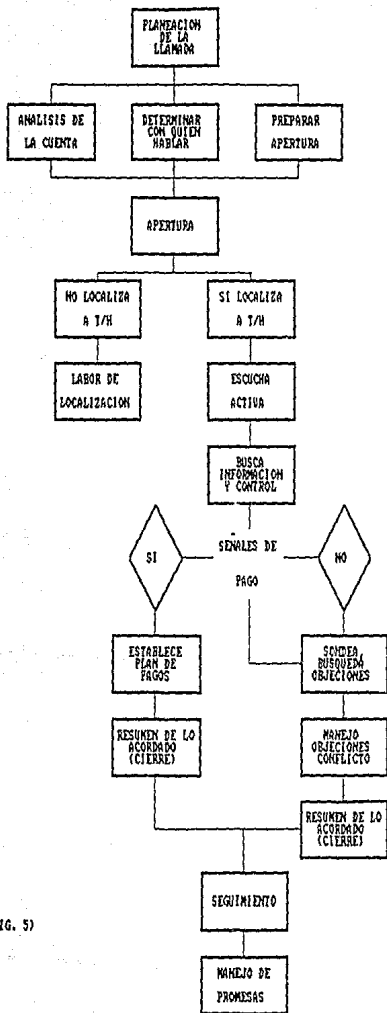
de entrada como de salida, para tratar asuntos que ya se les había dado solución.

LLAMADAS DE ENTRADA



(FIG. 4)

FLUJOGRAMA



(FIG. 5)

3.4.3 UNIDADES

El Departamento de Crédito cuenta actualmente con una planilla de personal compuesta por 143 gentes.

Consta de 3 unidades con atención directa al tarjetahabiente:

La primera, llamada "cobranza de saldos atrasados" está encargada de realizar las llamadas de la cuentas que tienen atraso en su pago de uno y dos meses.

La segunda, "cuentas riesgozas", realiza las llamadas de la cuentas que, a pesar de no encontrarse con problema de pago, se consideran de riesgo para la empresa porque el tarjetahabiente no le esta dando el uso adecuado a su tarjeta, se encuentra fuera de sus parámetros de gastos, o simplemente para verificar información de aquellos que tienen mucho tiempo con la membresía y se requiere de una actualización de datos. También maneja las cuentas que tiene problemas con devoluciones de cheques por parte de banco.

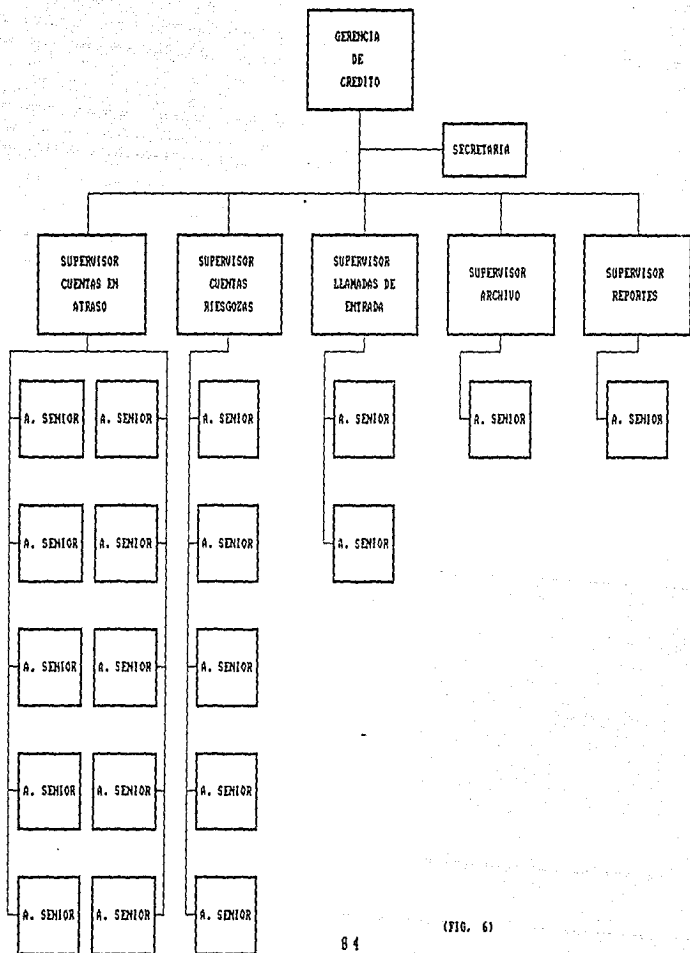
Una tercera unidad, "recepcion", es la encargada de recibir las llamadas por parte de los tarjetahabientes que tienen problemas para liquidar su cuenta y llaman por iniciativa, o bien, las llamadas generadas por los recados dejados por empleados de la compañía. Atienden también a los clientes que se presentan directamente en la oficinas, ya sea porque así se le

haya requerido, o por iniciativa; los cuales exponen su situación y se hacen convenios de pago que beneficien tanto al tarjetahabiente, como a la empresa.

También cuenta con una unidad encargada de la recepción y distribución de cuentas a trabajar, así como de su custodia, a la cual se le denomina "Archivo".

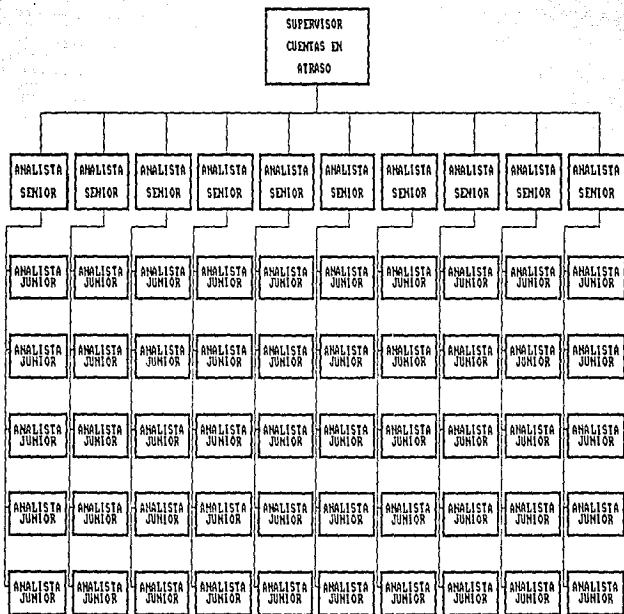
Una quinta unidad es la que procesa e informa los resultados a la Gerencia, el número de cuentas que adquirieron mayor atraso y las que se cancelaron, mostrando saldos consolidados.

DEPARTAMENTO DE CREDITO

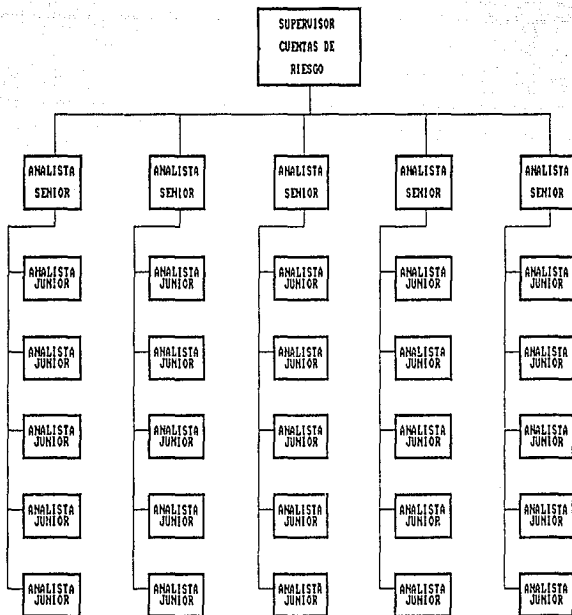


(FIG. 6)

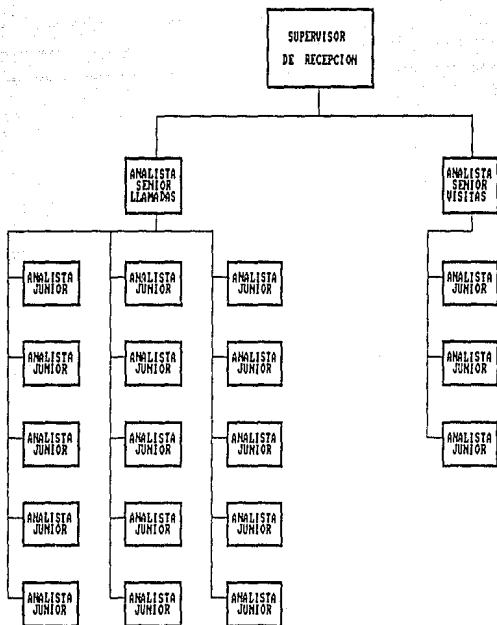
DEPARTAMENTO DE CREDITO



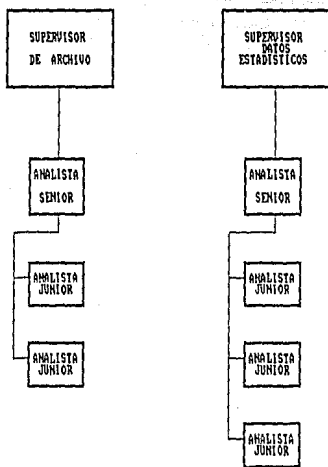
DEPARTAMENTO DE CREDITO



DEPARTAMENTO DE CREDITO



DEPARTAMENTO DE CREDITO



3.5 PROBLEMATICA

"Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", se ha visto en la necesidad de ajustar el presupuesto anual de gastos, dado que por circunstancias del mercado y principalmente de la economía que se está viviendo actualmente (1992) en nuestro país (México), sus reservas para cuentas incobrables ha disminuido.

Esto se refleja directamente en el Departamento de Crédito, ya que la cartera con que abre mes a mes su cobranza, a en aumento; y su recuperación ha ido disminuyendo paulatinamente.

Entre los principales ajustes que ha realizado, se encuentran:

- Cerrar una de sus oficinas en el extranjero que no aportaba ganancias comparativas a la empresa.

- Reducir el presupuesto de cada departamento de la organización, en México, en lo que respecta a gastos de papelería, mobiliario y equipo; y equipo de transporte.

- Recorte de personal efectuado en el mes de marzo, en México, en el que se vieron afectados todos los niveles de la organización, principalmente el área de Crédito, con lo que se pensó en una reestructuración del mismo. El departamento cuenta, entre su personal, con gente que ha trabajado en la compañía,

en el mismo puesto y desarrollando las mismas funciones, aproximadamente 15 años.

Con tales ajustes, el personal de la organización se encuentra en un descontrol tal, que se vieron afectados los resultados de los meses de septiembre y octubre, aumentando la cartera de cancelaciones en un 100%; y un hecho que ha sido de preocupación para el nivel ejecutivo de la organización es el aumento de rotación de personal.

CAPITULO 4

ESTRATEGIA PLANEADA
DE CAMBIO PARA EL CASO
PRACTICO

CAPITULO 4
E S T R A T E G I A P L A N E A D A
D E C A M B I O P A R A E L C A S O P R A C T I C O

4.1 FUERZAS QUE GENERAN LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Es importante mencionar que el cambio es necesario en cualquier tipo de organización, dado que el medio ambiente que la rodea es dinámico, es decir, sufre mutaciones constantemente; es por ello que el administrador siempre debe procurar crear dentro de la empresa una conciencia de cambio y la capacidad de aceptación a éste, aunque hay que reconocer que es el primero en resistirse a él, cuando se encuentra en la cumbre y tiene poder.

Si no existiera el cambio, la tarea del administrador y el diseño organizacional no presentarían ningún problema, porque sus actividades serían siempre las mismas y no tendría necesidad de adaptarse, por tanto la toma de decisiones sería algo muy sencillo, sin complicación alguna.

Es por ello que se debe de considerar dentro de la planeación los diferentes cambios que pueden ocurrir, tanto externos (que requieren adaptación interna), como internos (que en ocasiones llegan a afectar al entorno de la organización).

Estos cambios están afectados por fuerzas internas y externas, que limitan a los administradores.

Dentro de las fuerzas externas, destaco lo que es el mercado

y la competencia, dado que vivimos en un mundo de consumo, en donde es tan importante como fuerza de cambio externa, el que demanda un producto y/o servicio, como el tener en cuenta que existen organizaciones que ofrecen productos y/o servicios iguales o sustitutos a los nuestros.

También existen como fuerza externa de cambio, las leyes gubernamentales; y me refiero a ellas en cuanto a que, por ejemplo, la ley de igualdad de derechos obligó a que existiera un cambio, la contratación del personal femenino aumentó en relación a lo que estaban acostumbradas las empresas a tener dentro de su fuerza de trabajo. Otro ejemplo sería el no permitir que dedujeran el equipo de transporte; a menos que fuera indispensable para la operación; y siempre y cuando existiera en él logotipo y datos de la empresa, esto provocó que muchas empresas cambiaran la prestación proporcionada a niveles ejecutivos en cuanto a transporte, por alguna otra.

Las economías de escala, en cuanto a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo, proporcionado por los adelantos en equipo de trabajo complejo y sofisticado.

Del punto anterior, se desprende otra fuerza, que viene a ser la tecnología, dado que es un sector que esta cambiando y mejorándose constantemente. Las empresas atienden a ella, porque si lo dejaran de hacer, sus métodos de trabajo se volverían obsoletos y no serían competitivas dentro del mercado.

Los cambios dados en la economía del país, también es un punto importante. Por ejemplo, el hecho de que a mediados de la década de los 80's las tasas de interés bancarias se elevaran a niveles tan altos de alcanzar hasta tres dígitos, hizo que dueños de empresas pequeñas y medianas de nuestro país prefirieran preocuparse mas por tener dinero en el banco, que por mejorar y crecer como organización. De igual manera, afectó y fué un cambio drástico en algunos casos, el hecho de que a finales de 1987 la Bolsa Mexicana de Valores cayera, provocando un caos a nivel empresarial.

Es importante considerar también las fuerzas internas, las cuales pueden ser provocadas por operaciones internas o como consecuencia de operaciones externas.

Entre las provocadas por operaciones internas, menciono el que exista un cambio de estrategia de la empresa; y con ello me refiero a que, por ejemplo, una compañía maneje exclusivamente un producto y tome la decisión de introducir variedad de productos, es decir, diversificarse, lo que traería como consecuencia modificar la estructura de la organización, para mejora de la operación.

La fuerza de trabajo puede verse afectada (y por lo tanto influenciada a cambiar) a consecuencia de, por ejemplo, modificaciones en procedimientos, y defino como procedimiento a la guía de acciones requeridas para que se cumplan ciertas actividades. Otros ejemplos que influyen para cambiar la fuerza

de trabajo es el diseño de sistemas como apoyo al desarrollo de actividades e introducir equipo de trabajo actual (sistema de computo).

Otras fuerzas internas que propician a que exista cambio, es la rotación de personal, el ausentismo, la insatisfacción en el trabajo y actitudes que adopte el trabajador ante la empresa.

Tanto las fuerza externas como las internas, obligan a los niveles directivos, a tomar decisiones que implican cambios dentro de la organización. Debemos considerar que para que los cambios se den de forma correcta y sean aceptados, hay que empezar por no perder de vista al personal con el que cuenta la empresa, el porqué y para qué se encuentran en ella.

4.2 ANALISIS DE CAMPO DE FUERZAS

"Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", como todas las organizaciones, cuenta dentro de su operación con fuerzas, tanto internas como externas, que propician a que existan cambios constantes en ella.

Entre las principales fuerzas externas que la afectan se encuentran:

a) Mercado: Dada la diversificación que existe en la actualidad en las formas de pago (moneda en curso, tarjetas, cheques personales, cheques de viajero) y principalmente a la

mejoría en cuanto a imagen y aceptación que están teniendo las tarjetas de crédito, por ofrecer como servicio el pago de saldos mínimos y sin que la persona tenga que pasar por ser una persona morosa, "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." ha tenido dificultades en cuanto a la adquisición de tarjetahabientes, disminuyendo su apertura de cuentas hasta en un 40% de 1991 a 1992.

b) Establecimientos afiliados: cualquier negocio que busque incrementar sus utilidades, se afiliará sin duda a toda empresa que ofrezca una forma de pago. Así pues, "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." cuenta con 120,000 establecimientos afiliados en la República Mexicana. En estudios realizados recientemente, se detectó que un 15% de ellos, a pesar de estar afiliados, no aceptan la tarjeta persuadiendo al cliente a que cambie su forma de pago, lo cual acarrea mala imagen para ambas empresas.

c) Economía del país: dado el bajo poder adquisitivo con el que cuenta el pueblo mexicano, aunado a la diversificación de formas de pago mencionadas con anterioridad, ha traído como consecuencia para "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", una baja del 10% en sus ingresos por uso de la tarjeta, así como un aumento del 25% de tarjetahabientes que se atrasan constantemente en realizar su pago.

d) Correo: es un elemento de suma importancia para la sana operación de la empresa, dado que si el tarjetahabiente no recibe

a tiempo su estado de cuenta, tiene excusa para no cubrir su saldo, aparte de la mala imagen que se provoca para "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.". Del 100% de la cartera, existe un 45% que reporta constantemente la no recepción del documento.

e) Tecnología: la empresa, a pesar de contar con equipo de cómputo y sistemas con los que se maneja toda la organización, se ha apartado del servicio extra que podría proporcionarle a sus tarjetahabientes, como son los cajeros automáticos y el saldo proporcionado por computadora vía telefónica (que elimina el tiempo de espera de los tarjetahabientes).

Entre las fuerzas internas que la afectan hago mención de:

a) Cambio de Estrategia en el Departamento de Cuentas Nuevas: dada la problemática enfrentada por la poca apertura de cuentas, este departamento se vió en la necesidad de modificar los requisitos que pedían para ser tarjetahabiente, provocando con ello que se perdiera la visión de ser una tarjeta exclusiva y que tarjetahabientes antiguos pidieran la cancelación de su membresía.

b) Fuerza de trabajo: las personas que trabajan para "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." directamente en la división de Servicio a Clientes y Establecimientos, a pesar de tener contacto directo con el tarjetahabiente, no han sido

seleccionados adecuadamente, dado que su preparación es escasa (un 75% del total de personal dentro de esta área, cuenta con estudios hasta preparatoria), aspecto que afecta al crecimiento de la compañía.

c) Rotación de Personal: este aspecto se presenta en la compañía en un 60%, dentro del área de Servicio a Clientes y Establecimientos, ya que ofrece un trabajo rutinario a su personal y poca participación en la toma de decisiones. Su iniciativa y propuestas no son tomadas en cuenta. Existe también, por la insatisfacción del trabajo ya que, como mencioné anteriormente, se trata de un trabajo rutinario. Tiene como característica el ausentismo frecuente y número de renunciadas elevadas.

d) Falta de entrenamiento: es un factor, que comúnmente, es provocado por el punto mencionado en el inciso anterior. Al existir una rotación elevada, la contratación del personal para un mismo departamento es frecuente, y al existir fuertes cargas de trabajo se omite la fase de enseñar la forma de realizar la tarea al nuevo empleado. También se dá, cuando existen cambios o mejoras al sistema. Los empleados se percatan de ello y lo aprenden en las labores diarias.

e) Elaboración de sistemas: en la actualidad, el elemento clave para el trabajo de la empresa, son los sistemas, que poco a poco han ido desplazando a las personas. Un ejemplo claro de esto, es el que se haya eliminado el área cancelaciones, que

contaba con 6 personas, para ser reemplazada por una sólo persona que realiza el trabajo ayudada por el sistema creado para ello.

4.3 ¿PORQUE LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?

La resistencia al cambio es un factor que se presenta de manera frecuente en las labores del administrador. Me gustaría dar mi definición de cambio que pudiera servir para la administración: realizar modificaciones en la forma de trabajar, que afecta a la operación de la organización.

Esta resistencia se da porque existen aspectos tales como:

- El no comprender porque se necesita un cambio.
- Porque en ocasiones se dá siguiendo una serie de fracasos.
- La empresa como organización, no ha aprendido a aceptarlo.
- Cuando se dá como consecuencia de experimentarlo, en vez de planearlo.
- Existe una mayor resistencia al cambio con empleados de mayor antigüedad, que con los de nuevo ingreso.
- El cambio es experimentado en muchas ocasiones, como una orden personal, cuando debe darse a entender como la respuesta a la aplicación de principios impersonales.
- El hecho de presentarse un cambio, es sinónimo para muchas personas de amenaza a la seguridad y permanencia en la empresa.

- Al no existir participación por parte del personal en la decisión del cambio. Cuando es impuesto en vez de tomar opiniones y dar respuesta a ellas.

En resumen, podría decir que las personas se resisten al cambio, principalmente por tres aspectos:

- Incertidumbre, al no saber qué es lo que va a pasar, las personas se preocupan si los cambios afectarán a la forma de desarrollar las actividades y si seguirán siendo aptas para desempeñarlas, sin embargo, si se ha participado en el decisión de cambio, aunque se introduzcan modificaciones en la forma de trabajar, la preocupación no será entonces la de no ser apto, sino prepararse para aprender lo que no se conoce y se va a necesitar para el futuro.
- Preocupación porque a causa de éste exista una pérdida personal, por ejemplo, desde un punto de vista directivo, en cuanto a contar con menor número de personas dentro del área y visto a nivel empleado (que incluye tanto a los altos niveles de la organización, como hasta el más bajo), por la pérdida del trabajo. - Una pérdida personal también puede ser el que los conocimientos adquiridos durante el tiempo que se ha trabajado en la empresa, ya no sean los correctos, lo cual sucede con más frecuencia con el personal que lleva tiempo en la

compañía.

- El no comprender que el cambio atiende a intereses de la organización, esto puede pasar, cuando las personas no están involucradas en el proceso para que se dé ese cambio.

4.4 SEIS TACTICAS QUE UTILIZAN LOS ADMINISTRADORES PARA MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

1.-Educación y comunicación:

La comunicación es el principal medio para unificar una actividad organizada, enlaza a las personas para lograr un propósito común. Es fundamental dentro del cambio, para que las personas entiendan porque se da. Sin la comunicación no podrían darse las interacciones humanas ni los métodos de aprendizaje. Dentro de una organización, el propósito de la comunicación es poder efectuar cambios para tener influencia en las acciones que lleven al bienestar de la misma. Tiene como características principales la veracidad y oportunidad.

Las personas vivimos constantemente en interacción con el medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él. Por ello es importante mencionar el propósito de la educación, el cual es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera del trabajo. La educación parte de lo general a lo particular. Hace relación al desarrollo de los

seres humanos para lograr que el nivel de capacidades, conocimientos y aptitudes sea mayor.

La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede ser institucionalizada y se puede dar no sólo de manera sistemática, esto es, con un plan preestablecido, sino también, de modo desorganizado y difuso como lo es en el hogar y en los grupos sociales a los cuales el individuo pertenece, sin tener plan preestablecido. Se puede hablar de educación religiosa, política, moral, social, vocacional, profesional.

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, las cuales las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones; y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales. Al hablar de educación se puede hablar de entrenamiento, dado que es el que adapta al hombre para una función dentro de la empresa.

El entrenamiento obedece a un programa preestablecido y organizado que procura que la adaptación de las personas al trabajo sea mas rápida. El aprendizaje es dirigido para facilitar aumentos considerables en el desempeño del puesto que exige la aplicación más inmediata del conocimiento.

El entrenamiento en la empresa es menos estructurado y repetitivo, como lo puede ser en las escuelas. El entrenamiento debe aceptarse y hacerse necesario a los participantes, puesto que no son forzados a asistir. Para alcanzar el éxito en el

entrenamiento, los empleados deben desear aprender y mejorar su desempeño.

La cantidad de información que recibe la persona en entrenamiento, debe ser concreta, es decir, no tratar de dar información excesiva para evitar la confusión y las malas interpretaciones, aún cuando la cantidad de información resulte difícil de asimilar.

2.- Participación:

El involucrar a los empleados dentro de las decisiones tomadas para que exista un cambio, elimina su resistencia y hace que surja una participación activa de la cual pueden tomarse opiniones importantes y presentarse de manera más rápida el cambio.

Al participar, las personas pueden sentirse tomadas en cuenta y se puede ayudar a elevar su autoestima.

3.- Facilitación y poyo:

Como medio para reducir la resistencia al cambio, podemos proporcionar cursos de actualización, asesoría por parte de los superiores inmediatos o de ser necesario de niveles más altos. Pláticas impersonales con los empleados ayudan para que se sientan en confianza de expresar sus ideas; y para que se den cuenta del apoyo que proporciona la empresa, hay que dar

respuesta inmediata a sus inquietudes.

4.- Negociación:

La negociación es un hecho de la vida diaria. Todos negociamos algo cada día. La gente difiere y utiliza la negociación para manejar las diferencias que se presentan, ya sea en empresas, gobierno, familia. Las personas llegan a la mayoría de sus decisiones a través de la negociación. Aún cuando se utiliza todos los días, no es fácil hacerlo bien.

Frecuentemente, cuando se negocia, las personas quedan insatisfechas, deshechas o enajenadas, por tanto, se encuentran en un dilema. Perciben dos formas de negociar: suave o duramente.

El negociador suave prefiere evitar el conflicto personal haciendo concesiones prontas para llegar a un acuerdo. Busca una solución amigable. En la mayoría de los casos, termina explotado y amargado.

El negociador duro, por el contrario, percibe cada situación como un enfrentamiento de caracteres, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene durante más tiempo, la pasará mejor. Quiere ganar a como dé lugar.

La negociación que todas las personas debemos buscar, es la que se basa en los méritos y no en un regateo en lo que cada

parte dice que hará y no hará. Los conflictos se deben resolver en base a patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte, por lo que debemos insistir en criterios objetivos. Sugiere buscar beneficios mutuos, teniendo como objetivo un resultado eficiente y amigable.

Entendiendo la negociación en referencia al cambio, tenemos que la organización debe de ofrecer soluciones a muy corto plazo de las inquietudes o problemas de su personal; y que realmente sean valiosas para las personas, considerando como valioso el que les proporcione satisfacción tanto laboral como personal. Con esto, se espera una disminución de resistencia al cambio.

5.- Motivación:

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupos para el logro de un objetivo común. La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, la integración de esos papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas, deben de basarse en un conocimiento de la motivación.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que se experimentan de forma consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias, tales como autoestima, posición, afiliación,

cariño, desprendimientos, seguridad y logros.

Se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades que producen deseos o metas que se buscan, las cuales a su vez dan lugar a tensiones, es decir, deseos no satisfechos que después ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente conducen a la satisfacción de los deseos.

Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona, esto hace que las personas sean diferentes dado que las necesidades pueden satisfacerse de diversas formas.

Es importante mencionar que la motivación es crear o establecer las condiciones necesarias para que la gente logre lo que desea y lo que la organización desea que se logre. Uno de los problemas fundamentales de toda sociedad es crear esas condiciones para que la gente trabaje. En nuestra sociedad se dificulta esto debido a la concepción errónea que se ha tenido del trabajo, que llega a ser considerado como un castigo.

No debemos confundir la motivación con la manipulación, la cual es una táctica muy usual en las organizaciones dado que no implica un costo mayor en dinero, pero sí en cuanto a la credibilidad de la filosofía y valores de la empresa. Puede presentarse de 2 formas:

- a) Distorsión.- esto se refiere a encubrir los

intentos de influencia, es decir, tergiversar hechos para hacerlos parecer mas atractivos, crear falsos rumores para llevar a las personas a aceptar el cambio.

b) La cooptación.- es una forma de manipulación y participación, es decir, aquí se busca involucrar a los líderes del grupo de resistencia, dándoles un rol fundamental en la decisión de cambio; y no es que realmente vayan a dar una mejor decisión, o lo que digan se va a hacer, sencillamente quieren obtener su apoyo para poder ejercer influencia y lograr el cambio deseado.

6.- Compromiso:

Podemos entender como compromiso el hecho de que los individuos no estan simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones, esperando guias y decisiones; sino que cada uno tiene propósitos claros y definidos. Ha tomado parte en la fijación de objetivos, ha tenido oportunidad de aportar sus ideas a los programas de planeación, conoce sus límites y tiene una idea positiva de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas. Estos son los elementos que ayudan a crear un sentido de compromiso, es decir, las personas se transforman en voluntarias y entusiastas para planear su propio destino.

Es importante mencionar que el compromiso debe de empezar desde las partes más altas de la organización, para que se dé en forma real en los niveles inferiores.

No debemos confundir compromiso con coerción, entendiéndola como la aplicación de amenazas, aún cuando éstas no se cumplan, para provocar que los empleados renuentes acepten el cambio. Por dar unos ejemplos de amenaza, podemos mencionar: pérdida de promociones, evaluaciones negativas de desempeño o una carta de recomendación pobre.

4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO

El proceso integrado de cambio, también conocido como Desarrollo Organizacional, permite elaborar una estrategia planeada de cambio, entendiéndose como estrategia los pasos a seguir para el logro de objetivos, con lo cual se da un crecimiento organizacional y a su vez este proceso es recíproco.

Para poder llevar a cabo este proceso de cambio es necesario que se den las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico
- b) Descongelamiento de la organización.
- c) Cambio
- d) Permanencia en el cambio

La primera, Diagnóstico, responde a las preguntas :

- Cómo podemos encontrar los problemas?, y;
- Qué queremos cambiar?

Dentro de esta etapa se da un curso de Desarrollo de Habilidades, el cual se impartirá de los niveles operativos a los directivos. Dicho curso consiste primeramente en hacer sentir a los empleados como la parte más importante de la organización, que se preocupa por ellos y necesita de sus comentarios para crecer juntos; esto permite que las personas se sientan en confianza de expresar tanto los puntos negativos como positivos de la compañía. En resumen, estoy hablando de estimular la mejora en corto plazo de las habilidades de comunicación, de incrementar la participación y la percepción de la situación. Con ello se busca una sensibilización de la misión, filosofía y valores de la organización.

"La sensibilización es un método de cambiar el comportamiento a través de interacción grupal no estructurada. El grupo se compone de un conductista profesional y un conjunto de participantes. No hay una agenda específica."(7)

Se debe entender como conductista a la persona especializada en la conducta humana, el cual va a encabezar al grupo con la finalidad de que exista una sensibilización.

"Los objetivos de la sensibilización son crear entre los participantes una mayor conciencia de su propia conducta y como otros los perciben, con mayor sensibilidad a la conducta ajena mejores técnicas para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades para la resolución del conflicto".(8)

En "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.", dentro de la Gerencia de Crédito, se aplicó este curso a través de unos grupos llamados de efectividad productiva, integrados por una persona de cada especialidad con el fin de proporcionar a los empleados una respuesta objetiva y convincente a sus inquietudes, quedando pendiente dar una solución inmediata a los problemas, en caso de no poder resolverlos en el momento del curso.

La compañía prefirió que este proceso de cambio fuera expuesto por los mismos empleados de cada departamento, teniendo elementos objetivos para que se diera más rápido la sensibilización. En estos equipos se dió un ambiente de libertad y confianza entre todos los miembros, por lo que se tuvieron las siguientes consideraciones:

a) La participación en un grupo de trabajo de este tipo, fué voluntaria.

b) Cada miembro del equipo fué considerada por los demás como una persona adulta y responsable (HAY QUE TENER CONFIANZA EN EL COMPROMISO DE LA GENTE).

c) La estructura y el control del grupo se definió por éste mismo.

d) Los problemas que se decidier atacar y resolver, fueron propuestos por los miembros del grupo y seleccionados por éstos.

e) Las soluciones propuestas para los problemas analizados, se concretaron en acciones y/o hechos específicos, no únicamente opiniones.

f) Los proyectos ambiciosos fueron excelentes motivadores,

pero no se olvidó tener siempre los pies en la tierra.

g) Los proyectos que desarrollaron los grupos de trabajo en búsqueda de la calidad, tuvieron resultados positivos para un área en particular y/o para toda la empresa.

h) Generaron ideas de ayuda a su desarrollo personal y al de la empresa, disfrutaron tratando de trabajar de forma no rutinaria y mas inteligentemente.

i) Escucharon y criticaron objetivamente cualquier tipo de sugerencias, lo cual fué responsabilidad de todos.

j) Existió flexibilidad, porque no siempre tenemos la mejor respuesta.

k) Para la toma de decisiones en el grupo se utilizaron diferentes métodos, algunos de ellos como: votación (mayoría), consenso (todos deben estar convencidos de la posición o decisión a tomar).

l) Cuando existió alguna diferencia interna del grupo de trabajo, fué resuelta por el mismo grupo, recordando que un grupo de trabajo es una unidad para la dirección y por lo tanto, si persisten los problemas internos se podría perder confianza en ella.

m) Existió paciencia y perseverancia, los resultados buscados no siempre fueron a corto plazo.

n) Cuando no se tuvieron todos los conocimientos necesarios para analizar la información obtenida o no se supo como hacer algo, se acudió a otra persona capacitada y con lo cual se ahorró mucho tiempo y esfuerzo.

ñ) Cuando se recopiló la información y se expresó a los demás, se describió, más no se juzgó.

o) Todo grupo de trabajo tuvo problemas internos, pero sólo los mejores grupos fueron capaces de resolverlos.

Teniendo estos puntos totalmente aclarados para ambas partes, es decir, para el grupo que hizo el proceso de cambio y para los empleados que participaron en el proceso, se presentó la segunda etapa: descongelamiento donde se dan acciones concretas y rápidas, esto con el fin de que las personas no pierdan la confianza y sientan que realmente se les está dando una respuesta a sus inquietudes, de no ser así, esto provocaría un malestar en general y desconfianza, lo cual llegaría a afectar a la productividad.

Dentro de la compañía esta etapa consistió en hacer sentir a los empleados en un clima laboral de confianza, logrando que expresaran sus preocupaciones o inquietudes, las cuales fueron muy variadas pero entre las mas comunes que se presentaron fueron las de: seguridad en el empleo, capacitación, comunicación, operación, relaciones laborales y servicios.

Habiendo ya obtenido los puntos a donde dirigir nuestros esfuerzos para llevar a cabo el proceso de cambio, se tomaron acciones concretas y rápidas, esto con el principal fin de mantener el interés de las personas en continuar participando y sobre todo que vieran que se aplicaron las medidas necesarias para resolver lo más pronto posible los problemas. Dentro de la compañía este descongelamiento se dió de una manera efectiva, lo cual fué a través de organizar a las personas de cada

especialidad en grupos, así que se le fué llamando a cada uno para explicarle el motivo de nuestra creación como un grupo de efectividad productiva, se les explicó claramente que nuestro objetivo principal era conocer qué les inquietaba o qué problemas detectaban dentro de su área; y así poder darles una solución. Las personas aceptaron muy bien la idea y creyeron en nosotros lo cual fué la base para lograr el descongelamiento y así pudimos obtener cuales eran los puntos básicos a tratar.

Los problemas principales fueron: la falta de comunicación, inseguridad en el trabajo, falta de capacitación, operaciones innecesarias o mal planeadas dentro del flujo de trabajo, falta de información a tiempo y políticas del área confusas.

Conociendo esto se procedió a revisar primeramente como se constituía el organigrama, los flujos de comunicación y de trabajo, es decir, se comenzó la tercera etapa llamada de cambio.

Entendiendo como etapa de cambio el análisis de los problemas, intentando identificar sus causas. Para este efecto, se podrán utilizar algunas de las herramientas estadísticas, principalmente el diagrama de causa-efecto, con el objeto de percatarse de las causas totales que generan el problema específico. Este diagrama al ser utilizado por el equipo de trabajo como un método organizado y racional de análisis, permite tener una guía de atención en el asunto a analizar, evitándose que el punto en cuestión tome caminos distintos al objetivo central. Las conclusiones respecto a qué acciones seguirán,

viene de un consenso de grupo, lo que involucra mayor compromiso con las acciones.

En este punto es recomendable realizar los diagramas de flujo del proceso involucrado, para así poder conocer todas las relaciones o impactos posibles del departamento, e incluso sus relaciones externas con otros departamentos.

Después de conocer las causas que originan el problema, es necesario conocer los efectos con que cada una de estas contribuye al problema. Todo esto con la finalidad de encontrar soluciones efectivas e implementarlas en el proceso de cambio.

En "Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V." decidió hacer una clasificación de problemas que afectaban las principales áreas de la Gerencia de Crédito, las cuales fueron: productividad, seguridad en el empleo, servicio y calidad.

Dentro de la productividad, la información que fluye de la parte más alta de la pirámide organizacional no alcanza a llegar con precisión al nivel operativo. También se habló de la existencia de operaciones no definidas que aunado a la falta de conocimiento total del sistema con el que se cuenta, provoca disminución en la productividad.

La seguridad en el trabajo se vió afectada por la existencia de dos recortes de personal en un lapso de 6 meses, en donde fueron liquidadas personas cuya antigüedad era mayor a 7 años;

viéndose afectados todos los niveles de la organización. La falta de capacitación y participación en juntas departamentales, también influyó para que un gran número de personas explicaran su preocupación de inseguridad en el trabajo.

En cuanto a servicio y calidad encontramos puntos claves a tratar como son: el respeto, honestidad, justicia, comunicación y capacitación.

Contando ya con estos problemas, el equipo de efectividad se dividió en 4 grupos para dar solución a cada uno de los puntos.

En cuanto a la productividad se dieron soluciones tales como: el vicepresidente de Servicio a Clientes y Establecimientos ubicó su oficina cerca del área de trabajo para así tener una comunicación más directa con su personal y provocar un clima de confianza. Al problema de falta de conocimiento de operaciones y manejo del sistema, se le dió solución diseñando un manual de entrenamiento para analistas del área de operaciones y cursos de manejo del sistema.

Al problema de inseguridad en el empleo, se le atacó mediante una junta general en donde el Director de cada área de la vicepresidencia de Servicio a Clientes y Establecimientos explicó a su personal las causas de los recortes y comprometiéndose a que no iba a haber algún otro.

Hablando del problema de servicio y calidad, la dirección se

preocupó por dar a conocer el proceso aplicable para el mejoramiento de la calidad, fortaleciendo el enlace cliente-proveedor en los procesos de trabajo.

Consta de 9 pasos, agrupados en 3 etapas:

ETAPA 1: PLANEAR PARA LA CALIDAD

1.- Identificar el servicio a producirse.- se define de la siguiente manera: un sustantivo específico seguido de un verbo en participio pasado describiendo la acción que se realiza para producir el servicio final.

Ejemplo: orden tomada
 máquina reparada
 estrategia de ventas desarrollada
 entrenamiento impartido

2.- Identificar al cliente.- el cliente es la siguiente persona en el proceso de trabajo, quien recibirá el servicio a producirse. Existen clientes primarios, para el que es fundamental recibir el servicio para continuar con su trabajo; y clientes secundarios, que lo utilizan a nivel informativo, de consulta o referencia.

3.- Identificar los requerimientos del cliente.- ¿qué es lo que el cliente espera, necesita o quiere?. Solamente mediante la negociación entre cliente y proveedor es posible contestar la pregunta anterior correctamente. Los requerimientos deben ser claros, precisos, concisos y deben indicar tiempo (descentralizar

la estrategia de impresión para junio 30), costo (el proyecto no puede costar más de 2,500 dólares), exactitud (no deben existir más de cierto número de errores), cantidad (cada representante de ventas necesita 40 copias del memorandum) y cualquier otro detalle, necesidad o característica que establezca lo que quiere el cliente y lo que el proveedor va a entregar.

4.- Traducir los requerimientos de cliente en especificaciones del proveedor.- Esto significa que las necesidades del cliente son traducidas al lenguaje del proveedor. Todos los requerimientos son traducidos en términos medibles, reales y alcanzables. La lista de especificaciones es revisada con el cliente para asegurarse de que ambas partes entienden exactamente como debe ser el servicio final. Esto sirve como base para la evaluación de lo producido cuando se entrega.

Las especificaciones del proveedor difieren de los requerimientos del cliente porque reflejan lo que es alcanzable, por eso la negociación entre cliente y proveedor es básica y puede modificar los requerimientos del cliente para lograr así su máxima satisfacción.

ETAPA 2: ORGANIZAR PARA LA CALIDAD

5.- Identificar las etapas en el proceso de trabajo.- Se deben enlistar paso a paso, en secuencia lógica, las actividades a realizar para producir el servicio. Cuando existe alguna documentación de cómo hacer el trabajo, se puede utilizar como base para generar algo nuevo o hacer las modificaciones a lo

existente, con el fin de que el proceso garantice producir un servicio de calidad.

6.- Selección de los estándares de medición.- Aquí debemos determinar cómo medimos la calidad del servicio antes, durante y después de realizarlo.

ANTES: Las medidas serán derivadas de las experiencias previas en base a pruebas piloto y parámetros competitivos. La meta aquí es prevenir errores antes de iniciar al proceso.

DURANTE: Se refiere a identificar los puntos de evaluación y control que permitirán medir la calidad del servicio cuando se esta produciendo y así garantizarlo.

DESPUES: Nos sirve para evaluar el servicio final todas las veces que éste se produzca y hacer correcciones si son necesarias.

7.- Determinar la calidad del proceso.- En este paso el objetivo es validar el proceso establecido y garantizar su efectividad constante. La pregunta clave es responder: ¿Este proceso servirá para producir el servicio esperado por el cliente y lograr su satisfacción total?.

El propósito es hacer las cosas bien desde la primera vez, evitando el retrabajo o el rechazo, ya que en cualquier caso se implicaría un costo de no satisfacción, de no conformidad.

Si las respuestas en esta etapa son negativas, significará que el proceso no servirá para alcanzar el servicio esperado, con lo que se tendrán que resolver los problemas detectados y diseñar un plan de trabajo acorde a las necesidades definidas.

Después de este paso, el proceso se comprueba y está listo para su implementación y continuar con el monitoreo para la calidad.

ETAPA 3: MONITOREAR LA CALIDAD

8.- Evaluar los resultados.- Este paso se refiere al seguimiento habitual en cualquier proceso para averiguar si fué efectivo y si los resultados satisfacen los requerimientos del cliente.

9.- Reciclar.- El principal propósito de este paso es el continuo mejoramiento de la calidad del servicio. Esto significa monitorear continuamente el servicio poniendo mucha atención a cualquier cambio en los requerimientos del cliente. Si los requerimientos cambian o se percibe que pueden cambiar en cualquier aspecto, se deberán hacer los ajustes necesarios.

La presentación del proceso concluye con las palabras del Vicepresidente de Servicio a Clientes y Establecimientos: "Monitorear la calidad es tarea y responsabilidad de cada empleado de 'Empresa de Servicios de Crédito, S.A. de C.V.'. Usando las herramientas y procesos de calidad, grupos de todas las áreas están logrando nuestra meta de convertirnos en una

empresa de calidad total. Todavía nos falta mucho por hacer, aunque estamos en vía de lograr que cada uno de nosotros entienda y practique los procesos de una manera natural y habitual al hacer su trabajo, resolver problemas, aprovechar oportunidades y servir al cliente satisfaciendo plenamente sus necesidades."

Con éste proceso, se busca alcanzar puntos bases tales como: orgullo por lo hecho por uno mismo o en conjunto con otras personas, autoconfianza, autoplaneación, autocontrol; poseer una actitud de superación constante, de perfeccionamiento continuo, de búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor; no conformarse; tener un compromiso con uno mismo, con la organización y con el país.

Por eso la calidad no es simplemente una metodología o un conjunto de tecnologías que implantar dentro de una organización, sino un valor o un conjunto de valores que generan actividades y comportamientos en el trabajo y fuera de éste. Es alcanzar los máximos estándares en todo lo que realizamos. Es una filosofía y un estilo de vida para llegar a una satisfacción personal y de la organización. Como en todo proceso se necesita de una permanencia, que exista continuidad para que nos lleve al PROCESO INTEGRAL DE CALIDAD TOTAL, dado que ésta no se percibe como algo estático, como era el cumplimiento de normas, sino como un proceso de mejoramiento continuo y de cambio cultural.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

En el mundo de la Calidad Total, los mercados se vuelven "El Mercado", y los usuarios no sólo exigen productos o servicios de alta calidad a precios competitivos, sino que además debe respaldarlos un servicio de la misma calidad. La Calidad Total se llama así precisamente porque incluye todos los aspectos de la empresa y de su personal, e implica confiabilidad completa con proveedores, clientes y demás agentes externos.

Sin embargo, la calidad no es un fin en sí mismo, sino un medio idóneo para mejorar procesos, productos, materiales; logrando que las empresas mexicanas sean más competitivas dentro y fuera del país.

Por eso, en última instancia, podría afirmarse que la Calidad Total es la mejor palanca para el desarrollo de las personas y de las organizaciones.

Cuando hablamos de un desarrollo, es importante considerarlo como integral, es decir que exista a nivel organización, así como a nivel individual (persona),- considerando aspectos que engrandecen al hombre y por tanto, a la empresa también. Lo anterior en base a que toda empresa es un ente dinámico y esta sujeta a cambios de todo tipo: económico, político, social, tecnológico, jurídico y demás factores del medio que la rodea.

La capacitación es una herramienta que se vuelve muy útil cuando hablamos de desarrollo y superación personal; y no debemos verla solamente como un requisito legal. Por tanto, su aplicación dentro del Desarrollo Organizacional es fundamental, considerando los empresarios que los resultados se verán reflejados en un periodo de mediano a largo plazo.

Para dar marcha al proceso de Desarrollo Organizacional, debemos realizar un estudio minucioso en la organización, partiendo del comportamiento individual, basándonos en que el hombre no puede estar sujeto a un prototipo de vida y costumbres, ya que tiene que cubrir sus propias necesidades y satisfacciones, al considerarse como una "sustancia individual de naturaleza racional" (Boecio). Siguiendo así, deberemos estudiar el comportamiento grupal y concluir con el comportamiento organizacional.

La dirección debe estar conciente de que todo proceso de Desarrollo Organizacional está determinado en plazos, ya que es la forma de ver claramente los cambios que se vayan presentando. Estos deben estar basados en metas y objetivos que lleven a la organización a tener una Calidad Total.

Esta se va a dar en la medida que contemos con personas de calidad, es decir, personas capaces de cumplir compromisos, tomar decisiones y enfrentar problemas. Así mismo, encausar a la gente para que trabaje más eficazmente con la maquinaria y equipo

(recursos), que exista mayor productividad.

Para entender la productividad, cito su definición según Hampton en su libro "Administración": "La productividad es una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios, o sea la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos," eficiencia en cuanto a realizar las cosas de la mejor manera, con los recursos disponibles y en el menor tiempo posible.

No debe perderse de vista que el Desarrollo Organizacional, es un proceso, entendiéndolo como si fuera un círculo que gira siempre sobre el mismo eje, ya que siempre debe de existir su constancia y seguimiento para que no deje de ser creíble y nos lleve al PROCESO INTEGRAL DE CALIDAD TOTAL.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) CHIAVENATO, Idalberto. Intrucción a la Teoría General de la Administración. Pág. 36.
- (2) Ibid., Pág. 65.
- (3) HAMPTON, David. Administración. Pág. 58.
- (4) MARGULIES, Newton. P. RAIA, Anthony, Desarrollo Organizacional. Valores Proceso y Tecnología. Pág. 15.
- (5) "EMPRESA DE SERVICIOS DE CREDITO, S.A. DE C.V.", Manual de Organización. Pág. 3
- (6) Ibid., Pág. 5
- (7) ROBBINS, Stephen. Administración: Teoría y Práctica. Pág. 382.
- (8) Ibid., Pág. 383.

FIGURAS

- (1) MENDEZ TORRES, Bernardo. Apuntes inéditos.
- (2) HAMPTON, David. Administración. Pág. 60.
- (3) "EMPRESA DE SERVICIOS DE CREDITO, S.A. DE C.V.". Manual de Calidad Total. Pág.17
- (4) "EMPRESA DE SERVICIOS DE CREDITO, S.A. DE C.V.". Manual de Procedimientos. Pág. 6
- (5) Ibid., Pág. 28.
- (6) "EMPRESA DE SERVICIOS DE CREDITO, S.A. DE C.V.". Manual de Organización. Pág. 71.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- COHEN, Herb, Todo es negociable, Editorial Planeta, México 1989.
- 2.- CROSBY, Philip B., Dinámica Gerencial, Editorial Mc-Graw-Hill, México 1990.
- 3.- CROSBY, Philip B., Calidad sin lágrimas, Editorial C.E.C.S.A., México.
- 4.- CROSBY, Philip B., Hablemos de Calidad, Editorial Mc-Graw-Hill, México 1990.
- 5.- CROSBY, Philip B., La Calidad no cuesta, Editorial C.E.C.S.A., México 1989.
- 6.- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc-Graw-Hill, México.
- 7.- Diccionario Enciclopédico Salvat, Impresora y Editora Mexicana, S.A., Impreso en México.
- 8.- DEMING, Edwards, Productividad y Competitividad, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- 9.- FISHER, Roger y Ury, William, Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder, Editorial C.E.C.S.A., México.
- 10.- GELLERMAN, Saúl, Motivación y Productividad, Editorial Diana, México 1978.
- 11.- HAMPTON, David R., Administración, Editorial Mc-Graw-Hill, México.
- 12.- KOONTZ, Harold y O'Donnell Cyril, Administración, Editorial Mc-Graw-Hill, México.
- 13.- ISHIKAWA, Kaoru, Qué es el Control Total de Calidad?, Editorial Norma, México 1986.
- 14.- KAY Ash, Mary, Cómo organizar a la gente?, Editorial Diana, México.
- 15.- Manual de Calidad Total, Empresa de Servicios de Crédito, S.A., de C.V., México 1990.
- 16.- Manual de Organización, Empresa de Servicios de Crédito, S.A., de C.V., México 1990.
- 17.- Manual de Procedimientos, Empresa de Servicios de Crédito, S.A., de C.V., México 1990.

- 20.- MARGULIES, Newton y Raia Anthony, Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología, Editorial Diana, México.
- 21.- MC'GREGOR Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Diana, México.
- 22.- MC'GREGOR Douglas, El Administrador Profesional, Editorial Diana, México.
- 23.- MC'GREGOR Douglas, Mando y Motivación, Editorial Diana, México.
- 24.- MENDEZ A., Carlos E., Metodología, Editorial Mc-Graw-Hill, México 1991.
- 25.- MENDEZ TORRES, Bernardo., Apuntes inéditos.
- 26.- OUCHI, William, Teoría Z, Fondo Educativo Interamericano, México.
- 27.- ROBBINS, Stephen P., Administración Teoría y Práctica, Editorial Prentice Hall, México.
- 28.- TABORGA, Huáscar, Cómo hacer una Tesis?, Editorial Grijalbo, México.
- 29.- ZORRILLA, Santiago y Torres Xamma Miguel, Guía para elaborar la Tesis, Editorial Mc-Graw-Hill, México.