

51
241-



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ECONOMIA

**"LA CALIDAD TOTAL COMO ELEMENTO
DINAMIZADOR DE LA PRODUCTIVIDAD"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A :
LAURA FLORES COTERA

ASESOR: ING. JAVIER RUIZ LOPEZ



MEXICO, D. F.
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENERO 1997.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirme llegar a la culminación de este trabajo que significa el término de un largo camino recorrido.

A mis padres con todo mi cariño, por todas sus bendiciones y oraciones recibidas a lo largo de mi vida.

Al Ing. Javier Ruiz por la gran ayuda que me presto en la elaboración de la tesis.

LA CALIDAD TOTAL COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA PRODUCTIVIDAD

Conclusiones.	i
Justificación.	1
Capítulo I	
El proceso administrativo, su marco teórico.	3
◆ Planeación	
A. Concepto	4
B. Proceso de planeación	5
C. Importancia	9
D. Planeación estratégica	10
◆ Organización	
A. Concepto	12
B. Proceso de organización	15
C. Importancia	17
◆ Dirección	
A. Concepto	18
B. Motivación	20
C. Liderazgo	23
◆ Control	
A. Concepto	26
B. Proceso de control	27
C. Control de calidad	30

◆ Comunicación	
A. Concepto	33
B. Proceso de comunicación	33
C. Los círculos de calidad	34
Capítulo II	
Calidad total.	36
◆ Antecedentes	36
◆ Definiciones	38
◆ Características en relación a:	45
A. Manejo de personal	
B. Calidad del producto	
C. Costos de producción	
D. Precio de venta	
E. Tiempos de entrega	
Capítulo III	
Productividad	51
◆ Concepto	51
◆ Calidad vs. productividad	61
Capítulo IV	
La empresa (caso práctico)	62
◆ Antecedentes	65
◆ Diagnostico	70
A. Planeación	
B. Organización	
C. Dirección	
D. Control	
◆ Esquema de mejora	78

Conclusiones

1.- De una buena administración depende el éxito o fracaso de una empresa, administrar es coordinar los recursos necesarios para cumplir con objetivos establecidos, comúnmente administrar es el proceso mediante el cual se hacen las siguientes actividades: planear, organizar, dirigir y controlar.

La planeación es el proceso mediante el cual se deben tomar decisiones anticipadas con el fin de prever el mejor camino a elegir para el logro de los objetivos, implica fijar objetivos y metas a través de la elaboración de planes, elegir cual de ellos es el más adecuado, cuantificar recursos, elegir los procedimientos más favorables y verificación de lo que se hizo haya sido correcto.

La organización es la forma en que se puede estructurar una empresa por medio de actividades, funciones, niveles, etc, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la empresa. Como se puede ver su principal objetivo es la departamentalización, que puede ser por funciones, por territorio, por producto, etc. Básicamente consiste en desglosar los objetivos, identificar los medios que nos llevarán al logro de los objetivos, revisar las actividades que se llevarán a cabo, distribución de las actividades y recursos, estableciendo puestos y responsabilidad, finalmente el establecimiento de relaciones de autoridad.

La dirección es llevar a cabo todo lo que se planeo en las dos etapas anteriores, lo cual se hace posible por la autoridad ejercida por una persona quien se encarga de vigilar que las cosas se hagan conforme a lo planeado a través de la toma de decisiones o delegando parte de esa autoridad para que se lleve

acabo. Son tres los elementos que conforman a la dirección; la autoridad, el liderazgo y la motivación.

El control es la última de las etapas del proceso administrativo, lo cual no significa que necesariamente se lleve a cabo al último, es la verificación de que lo que se hizo se haya realizado conforme a lo planeado y en caso de ser necesario se debe corregir, esta verificación se puede hacer en cualquier etapa y si es necesario parar todo lo que se estaba haciendo, y volver a empezar de tal manera que salga de acuerdo a como se planeo. El control implica el establecimiento de parámetro de control, comparación de los resultados con los parámetros y realizar las correcciones pertinentes.

- 2.- La ventaja competitiva de México a dejado de ser la mano de obra barata, ahora los requerimientos para competir a nivel mundial están en las formas de producir de las empresas, estas han tenido que modernizar su procesos e incluir sistemas en los que se controlen todos los aspectos de la producción y de esta manera optimizar los recursos, con ello se logra que los productos y servicios ofrecidos sean de calidad y tengan el mejor precio. Entre los sistemas que se han introducido están los sistemas de calidad total que han venido a revolucionar la administración de empresas, por lo general estos sistemas se utilizan en las grandes empresas pero sería muy conveniente que estos sistemas se incluyan en las pequeñas empresas que son las que más abundan en el país y las que están más desprotegidas.
- 3.- Los sistemas de calidad total han tenido gran aceptación ya que han revolucionado la forma de administrar de las empresas, ahora lo más importante debe ser la satisfacción del cliente. Administrar con sistemas de calidad total significa en primer término la satisfacción del cliente, esto se logra mediante el cumplimiento de los requisitos que ellos exigen, que la gerencia acepte el compromiso de promover la calidad en la toda la empresa, producir de tal forma que todos los que intervienen en la producción participen y no

sólo responsabilizar a unos cuantos de la calidad, establecer parámetros, prevenir acontecimientos que posibiliten la producción de mercancías defectuosas, innovar y mejorar los procesos y dar capacitación continua a los empleados.

El porque han tenido gran aceptación estos sistemas, se debe a que en la medida que se ponen en marcha se logra que la productividad aumente, como se sabe la productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos que se utilizaron en su elaboración, esto por supuesto trae grandes beneficios para las empresas ya que al lograr que la productividad aumente se logra que los costos bajen, haciendo más competitiva a la empresa, lo que a la larga le trae mayores beneficios ya que esto se convertirá en mayor trabajo.

- 4.- A través del desarrollo de este trabajo se ha podido observar que las formas de administrar han cambiado, este fenómeno es el resultado de la competencia entre las empresas para permanecer en el mercado, fundamentalmente los principios siguen siendo los mismos , sólo que ahora las cosas de hacen de diferente forma, por ejemplo, con el esquema de la administración tradicional, la planeación se hacia a corto plazo, actualmente, la mayoría de los administradores planean a largo plazo, lo cual significa que las empresas están preparadas para un futuro incierto, lo cual les beneficia en comparación con otras empresas que no están preparadas para ello.

La organización actual ya no es aquella organización rígida en la que solamente en manos de una sola persona estaba toda la responsabilidad y la toma de decisiones, actualmente las empresas están organizadas de tal manera que exista comunicación entre todos los niveles y cada uno tiene sus propias responsabilidades y puede opinar sobre la forma en que se están haciendo las cosas .

En cuanto a la dirección se ha visto que ha cambiado, ahora se enfoca al aspecto humano, anteriormente los directivos sólo esperaban ser obedecidos, actualmente los directivos están abiertos a las propuestas de los trabajadores y son los mismos directivos quienes que participan en la concientización de los trabajadores de los beneficios que trae el hacer las cosas bien a la primera vez.

El control se ha hecho más estricto ya que se debe llevar a cabo un control de todos los procesos, se debe tener cuidado de no dejar ningún elemento , por insignificante que parezca, anteriormente el control sólo se dejaba al final y por supuesto los resultados no eran los esperados, tendiendo un control de cada elemento del proceso se tiene la posibilidad de detener el proceso antes de que ya no se pueda hacer nada.

- 5.- Este esquema planteado ha ocasionado una verdadera revolución en el pensamiento y en la forma de administrar de las empresas, es el sistema conocido como calidad total, que es el estado en el que los directivos se preocupan por el cambio basándose principalmente en dar satisfacción a los clientes quienes son las personas más importantes para cualquier empresa y son los divulgadores de este pensamiento a lo largo y ancho de la empresa.

Lo que ocasionó que se diera este cambio fue sin duda las condiciones económicas, no sólo del país, sino de todo el mundo, las redes comerciales son cada vez más fuertes y se debe estar preparado para competir.

- 6.- De el caso práctico podemos decir que es necesario que se de un cambio en la forma de administrar, con esto no se trata de imponer algún sistema administrativo específico, pero el tratar de implementar un sistema como el arriba descrito traería grandes beneficios, probablemente implantar un sistema de calidad total sea muy ambicioso, pero al menos creo que se debe implementar un sistema de mejora continua que vaya sentando las bases para que en un futuro, se lleve a cabo la implantación de este sistema.

Antes que todo esto la Dirección debe concientizarse para que a su vez pueda transmitir a los empleados la cultura organizacional que tanta falta hace.

Justificación

México es un país en crecimiento cuyo desarrollo ha sido deficiente por la limitada disponibilidad de tecnología, capital, plantilla empresarial y deficiente capacitación de la mano de obra. Ahora como parte integrante del bloque comercial más grande del mundo, conformado por Estados Unidos, Canadá y México, tiene que buscar nuevas formas de producir, no basta con ser un país que tiene mano de obra barata, es necesario que las empresas se modernicen para que puedan ser competitivas, esto ha llevado a la transformación de la economía mundial, hemos sido testigos de la formación de grandes bloques comerciales, por un lado la Comunidad Económica Europea, por el otro, los países orientales y recientemente la unión de los países de Norteamérica, Canadá, Estados Unidos y México. Esto no es casualidad, es el resultado de las intensas luchas comerciales a las que se han enfrentado los diferentes países para mantener el poder económico.

Anteriormente, bastaba que los productos y servicios que se ofrecían a nivel mundial, cumplieran con la calidad mínima que exigían las normas internacionales, pero eso sí, el precio debía ser muy bajo, es decir, la competencia comercial se basaba en el precio. Ahora se requiere de economías más productivas, que cuenten con la infraestructura adecuada que las haga más competitivas, para que así, los productos y servicios que ofrecen sean de la mejor calidad, tengan el precio más bajo y se entreguen en el plazo convenido, sin demoras. Para lograr esto ha sido necesario que las empresas cambien sus procesos productivos y den mayor capacitación a sus empleados.

Los nuevos procesos, deben controlar todos los aspectos de la producción, para así, obtener un producto lo más económico posible, esto es que los recursos se optimicen al máximo. Las empresas deben ser capaces de utilizar las nuevas

tecnologías de diseño y manufactura, emplear procesos de control total de calidad, administrar existencias justo a tiempo, etc. Las tecnologías de la información deben integrarse en el proceso total de la producción, desde el diseño hasta las ventas finales y los servicios de apoyo. Todo esto se logra integrando una nueva mentalidad a los trabajadores, estimulando sus habilidades y dándoles educación.

Es por esta razón que se ha considerado de interés desarrollar el trabajo de tesis bajo el nombre de "LA CALIDAD TOTAL COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA PRODUCTIVIDAD", en la cual se revizan todos los conceptos en que se soporta un cambio para las empresas en razón del uso de estos criterios que sin duda se aplican en las grandes empresas, pero ¿que hay con las demás?, probablemente apliquen algún control de calidad pero sin duda no es el más adecuado para las exigencias del mercado.

Como parte integrante del estudio que me propuse realizar se incluye un diagnóstico y posibles soluciones para la forma de operar de una empresa prestadora de servicios.

Capítulo I

El proceso administrativo, su marco teórico.

Para el estudio que se llevará a cabo, la administración ocupa un lugar muy importante, ya que se sabe que el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida de el tipo de administración que esta tenga.

En términos generales se conoce como administración al proceso mediante el cual se coordinan todos los recursos necesarios a fin de lograr objetivos específicos, este proceso incluye planeación, organización, dirección y control. Los principales objetivos de la administración son los de proporcionar eficiencia y eficacia a una empresa. La figura 1 muestra el proceso administrativo y al manera en que interactúan cada una de sus partes.

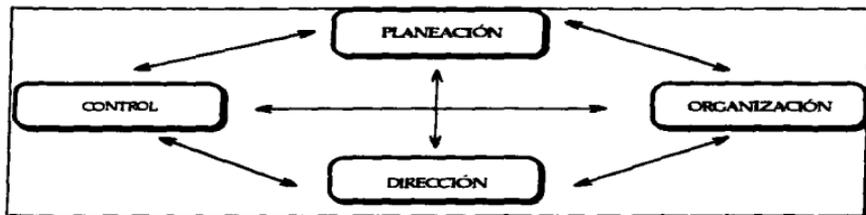


Figura 1. El Proceso Administrativo.

• Planeación

A. Concepto

Tanto en los grandes negocios, como en los pequeños e incluso en nuestros hogares, escuchamos continuamente la palabra planeación, pero ¿porqué planeamos? en general planeamos para que las cosas salgan bien. En el sentido que aquí se utilizará también se planea para que la cosas salgan bien y, como se verá más adelante esto resulta de gran importancia para el estudio que ha de realizarse. Existe un buen número de definiciones de planeación como parte del proceso administrativo, sin embargo, todas ellas coinciden en que planear es anticiparse a los hechos para obtener algo.



Fig. 2 Planeación

Koontz, define la planeación como "seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, tomando decisiones a fin de elegir entre cursos de acción alternativos".¹

Terry y Franklin la definen como "seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro, para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales".²

Para Gómez Ceja Guillermo "es la previsión de consecuencias que traerá la ejecución de ciertos actos."³

¹ KOONTZ Harold, Elementos de administración, Editorial Mc Craw Hill, México, 1992.

² TERRY and FRANKLIN, Principios de administración, Editorial CECSA, México, 1993.

³ GÓMEZ, Ceja Guillermo, Planeación y organización de las empresas, Editorial Diseño y Composición Litográfica S.A., México, 1973.

Para Ackoff "es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo"⁴

De acuerdo a las definiciones presentadas anteriormente se pueden sacar varias cosas:

- Primeramente:** Planear implica fijar objetivos y metas.
- Segundo:** Obtener información de las formas en que se pueden lograr los objetivos y metas.
- Tercero:** Tomar decisiones acerca de la forma más apropiada de llegar a lograr los objetivos.

De lo anterior, se deduce que la planeación es el proceso de tomar decisiones anticipadas con la finalidad de guiar las acciones encaminadas a lograr objetivos, esto implica establecer un sistema ordenado en el que se plasme la secuencia de las actividades a realizar así como también se determinarán los tiempos y costos en que se incurrirá por concepto de el logro de los objetivos preestablecidos.

B. El proceso de planeación.

Para lograr una planeación exitosa, es necesario seguir cierto orden que permita poco a poco ir detallando cada uno de los pasos a seguir; lo primero que se debe hacer, es precisar los propósitos, objetivos y metas, es decir, determinar detalladamente lo que queremos obtener y el tiempo en que esperamos llevar a cabo los objetivos fijados. Como consecuencia de la planeación, se obtendrá un cúmulo de planes, es decir, documentos en los que se plantea al detalle lo que se realizará, cabe señalar que existen diferentes tipos de planes, aquellos que nos muestran los que se pretende

⁴ACKOFF, Russell L. Un concepto de planeación de empresas, Editorial Limusa, México, 1990.

alcanzar, los que nos dicen como lograremos alcanzar los objetivos y aquellos que nos dicen cuanto costará llegar hasta ahí. De aquí que los planes puedan ser:

Estrategias:

Son planes en los que se expresa la forma en que coordinarán las acciones para alcanzar una meta específica.

Políticas:

Son planes en los que se determina y concretan los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos.

Programas:

Es un conjunto de planes sobre lo que se piensa hacer.

Procedimientos:

Son planes que expresan los métodos que se seguirán para ejecutar las actividades a realizar.

Presupuestos:

Son planes, generalmente numéricos, que expresan tanto los posibles gastos en que se recurrirá, como los resultados esperados.

De aquí se deriva el segundo paso del proceso de planeación que se refiere a los cursos de acción que se elegirán, es decir, se tomará la decisión sobre cual de los planes es la mejor alternativa para cumplir con los objetivos.

En tercer lugar se deben cuantificar los recursos (financieros, materiales y humanos) que se necesitarán, cómo se obtendrán y cómo se asignarán a las diferentes actividades. Para ello es necesario apoyarse en los planes para que basados en los objetivos y en las actividades a realizar se cuantifiquen y distribuyan eficazmente.

El cuarto paso será la elección de los procedimientos de realización, este punto es quizá el más importante puesto que es aquí donde ya distribuidos los recursos y las actividades a realizarse se asignan a un responsable, que vigilará que las actividades se lleven a cabo conforme a lo planeado asignándole los medios necesarios para que cumpla con sus funciones, esto implica:

a) **Analizar el flujo de decisiones:**

Con esto se identifican las decisiones que debe tomar la administración para que la empresa funcione y relacionar dichas decisiones entre sí, esto se puede lograr describiendo de forma detallada la manera de operar de la empresa que en cierto momento servirá de ayuda para ver cada uno de los procesos utilizados, con este tipo de información será más fácil tomar las decisiones adecuadas.

b) **Elaborar modelos de decisión:**

De la descripción de la que se habló en el punto anterior, surgirá una serie de irregularidades dentro de alguna de las etapas que serán muy palpables, con este tipo de modelos será más fácil detectar las irregularidades de las diferentes partes del proceso o también servirá para evaluar el desempeño de otras decisiones tomadas con anterioridad.

c) **Obtención de información requerida para las decisiones:**

La utilidad de los modelos es muy valiosa, puesto que en ellos se describe todo el proceso, por lo tanto muestran toda la información necesaria para la toma de decisiones.

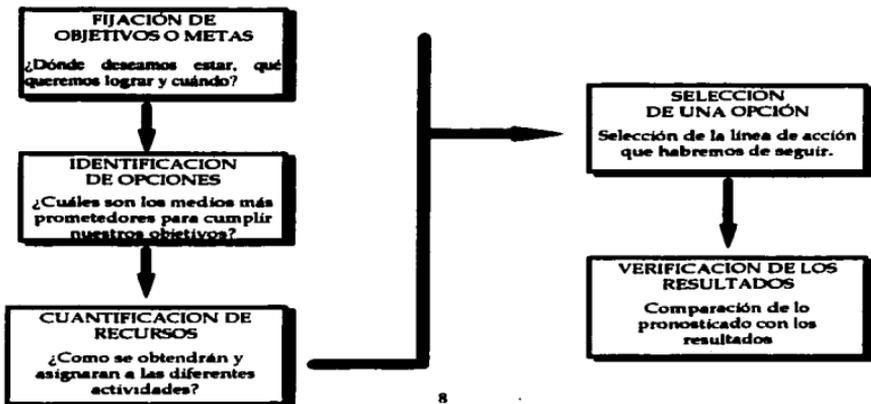
d) **Diseño de puestos:**

Agrupando las decisiones e información, se obtiene una serie de tareas a realizar, dependiendo de su tipo se distribuyen a los responsables que vigilarán que se lleven a cabo.

e) Desarrollo de medidas de rendimiento y motivación:

Con el fin de alcanzar los objetivos es necesario hacer mediciones acerca de las formas de trabajar y los avances del proceso, por ello es necesario desarrollar límites de rendimiento, mismos que deberán indicar que tanto están rindiendo los recursos que se están utilizando. Para lograr que exista un buen rendimiento de los recursos, es necesario desarrollar una serie de incentivos que estimulen la conducta de los trabajadores a fin de que se sientan motivados y pongan mayor esfuerzo en lo que están haciendo.

Finalmente el quinto y último paso es el control, esto es, verificar y evaluar que las decisiones tomadas hayan sido las apropiadas, esto implica hacer pronósticos sobre los resultados esperados, obtener los resultados reales que arrojó la decisión tomada, hacer una comparación de lo pronosticado con lo real para hacer un balance sobre la desviación que en su caso se haya presentado, detectar errores y corregirlos en el caso de haberlos y finalmente formar un sistema interrelacionado que incluya información, la decisión tomada y control.



C. Importancia

Dentro del estudio objeto de este trabajo y dentro de la administración misma la planeación es muy importante ya que es la base de las futuras acciones administrativas porque es desde aquí donde se inicia el proceso de hacer las cosas bien. Mucho se dice que la eficiencia no proviene de la improvisación, y esto es cierto, la eficiencia se logra mediante una buena planeación y al plantear cómo alcanzar los objetivos y metas estamos planeando lo que se va a hacer y la manera en que se va a realizar el trabajo. En la planeación se elaboran planes sobre cómo se distribuirán los recursos, así como programas para su realización, esto es importante pues permite prevenir cualquier eventualidad que se presente y de esta manera asegurarnos el mayor éxito posible en el cumplimiento de los objetivos. Además permite incorporar sistemas que permitan controlar la evolución de las actividades a la vez que continuar con el proceso administrativo.



Fig. 4 Importancia de la planeación.

D. Planeación estratégica

Anteriormente se definió la planeación como parte del proceso administrativo, ahora es necesario definir otro tipo de planeación, que si bien es cierto implica más o menos lo mismo ha venido a revolucionar la manera de planear las actividades de una empresa.

Se dijo que la planeación era el proceso de decidir anticipadamente lo que se hará y como se hará, entonces sólo resta agregarle el término estratégica. Una estrategia, es en términos generales, un plan en el que se describe la forma en que se puede alcanzar una meta. Como se puede ver el agregar el término no cambia en nada el significado que se tenía, sin embargo, existen rasgos importantes que las diferencian.

En primer lugar la planeación estratégica implica un período de tiempo mayor, si embargo, necesita del apoyo de la planeación tradicional, que podemos decir es a corto plazo y su estudio se centra en los aspectos internos de la empresa. El hecho que la planeación estratégica sea a largo plazo, significa prever aún más la forma en que se alcanzarán los objetivos de tal manera que podamos prevenir amenazas y aprovechar oportunidades, ya que las nuevas condiciones de competencia que se han desatado en los últimos años exigen mayor productividad, calidad y servicios al cliente y porque no se sabe que tan incierto será el ambiente económico, político, etc. es por ello que la planeación estratégica se enfoca hacia toda la empresa de tal forma que se planeen hasta las actividades que no parezcan tener importancia; además responsabiliza a los funcionarios de todos los niveles a que hagan su trabajo bien, en este sentido implica una transformación profunda de la cultura empresarial, de ahí su importancia.

La literatura al respecto es abundante por lo tanto las definiciones de planeación estratégica también son muchas, he aquí algunas de ellas.

Terry y Franklin ⁵menciona que la planeación estratégica es "determinar objetivos, reunir y analizar información, evaluar dimensiones estratégicas del entorno que afecta a la organización: competidores, tecnología, factores sociológicos, políticos económicos, etc.; conducir una auditoría de los recursos de la empresa, establecer alternativas estratégicas para cursos de acción y elegir una alternativa que perseguir y poner en práctica."

Koontz⁶ dice que es "analizar la situación actual y futura esperada, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión."

Finalmente Bernard Taylor⁷ señala que es " preparar escenarios alternativos en los que se desarrollarán todos aquellos factores que influyen en la producción."

Por todo lo anterior, la planeación estratégica es ahora de gran importancia para las empresas, pues permite que estas se adapten y anticipen a los cambios que en un momento dado las perjudiquen teniendo escenarios alternativos en los que se pueda actuar en caso de que el entorno actual cambie.

⁵TERRY and FRANKLIN, op. cit.

⁶KOONTZ, op. cit.

⁷TAYLOR, Bernard. Planeación Estratégica, Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1991.

♦ Organización

A. Concepto

El siguiente paso del proceso administrativo es la organización, si planeamos para prever el futuro esperado, necesariamente debe existir cierto orden que nos permita llevarlo a cabo, de lo contrario aunque se halla planeado muy bien, eso terminaría siendo un verdadero desorden, es por ello que como resultado de la planeación surge la organización, veamos como definen algunos autores la organización.

Ricardo de la Fuente⁸ dice que "es la coordinación de los recursos físicos, económicos, y humanos para lograr uno o varios objetivos."

Terry y Franklin afirman que "es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal de hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo."

Para De Leener⁹ "es el conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos. Es constituir las partes de un conjunto y asignar una función determinada a cada una de esas partes, con vistas a obtener un resultado."

⁸DE LA FUENTE, Ricardo, Organización administrativa de las empresas, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1981.

⁹DE LEENER, Georges, Tratado de la organización de empresas, Editorial Aguilar, Madrid, 1959.

Koontz¹⁰ la define " como la agrupación de actividades para alcanzar objetivos, coordinar tanto vertical como horizontalmente toda la estructura de la empresa."

Es de mencionarse que en lo referente a la organización existe un gran número de autores y diversos puntos de vista sin embargo, la siguiente definición la he querido poner al final, para posteriormente analizarla con más detalle ya que a mi juicio es muy interesante, pertenece a Agustín Reyes Ponce¹¹ quien expresa que la organización es " la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."

Esta definición expresa de manera muy clara el significado de organización dado que, aquí se maneja no como coordinar, sino como estructurar una empresa de acuerdo a las funciones que ahí se desempeñan, de acuerdo a jerarquías y actividades, para después coordinarlas, esto implica definir a los responsables, como y quien hará cada una de las actividades a realizar, y es de aquí que salta a la vista la tarea fundamental de organizar: la departamentalización.

Antes de continuar con este punto es necesario mencionar que existen dos tipos de organización :

a) La organización formal:

Es la manera en que se estructura una empresa intencionalmente de tal manera que se establecen relaciones de autoridad entre sus miembros , esas relaciones son: autoridad de línea y autoridad de staff.

¹⁰KOONTZ, op. cit.

¹¹REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, 1992.

Autoridad de línea:

Es cuando la autoridad y responsabilidad se transmiten en línea desde el nivel más alto y hasta el último nivel, esto es, cada grupo o persona tiene un sólo jefe.

Autoridad staff:

Mantiene la misma autoridad que la anterior, sólo que en este caso la autoridad de línea recibe asesoría de especialistas para cada función específica.

b) Organización informal:

Es el establecimiento de relaciones personales y sociales que surgen de manera no planeada en una empresa, que si bien no son necesarias para la organización formal, en algunas ocasiones ayudan para que la ejecución de las actividades se agilice y sea más eficiente.

Siguiendo con lo que se quedó pendiente en líneas anteriores, cabe destacar que dentro de la organización formal se da lo que se conoce como departamentalización, es el proceso de dividir una empresa en función de las responsabilidades, funciones, niveles, etc. ordenados jerárquicamente de tal forma que con ella se promueve la especialización de las actividades, por supuesto sin olvidarse de la capacitación.

Existen diferentes formas de departamentalización, sin embargo las más comunes son las siguientes:

→ **Departamentalización por funciones:**

Es la división de la empresa de acuerdo a las funciones que esta desempeña, por ejemplo, se puede hacer una división por departamentos de compras, producción, ventas, etc. ya que muchas de estas funciones son realizadas por las empresas, actualmente es el tipo de departamentalización que más se utiliza.

→ Departamentalización por territorio:

Este tipo de departamentalización es utilizada por aquellas empresas cuyo tamaño y mercado les ha permitido establecerse en diferentes regiones, tal es el caso, de los ferrocarriles que se sitúan en diferentes lugares.

→ Departamentalización por producto:

Es la forma de dividir una empresa cuando ésta produce u ofrece diferentes productos.

→ Departamentalización por clientes:

Este tipo de departamentalización se ha venido utilizando mucho sobre todo en las empresas que tienen especial interés en el cliente, y esta división se hace en función de cada actividad que se hace para los clientes y cada actividad esta bajo el mando o supervisión de un jefe.

Cabe señalar que de acuerdo a las condiciones de competencia en que viven actualmente las empresas ha sido necesario que estas cambien su forma de organizarse, anteriormente una buena estructura era la que presentaba una jerarquía rígida, ahora existe la organización integral, es decir, una organización completa, que abarque todos los aspectos de la empresa, desde los más complicados y hasta los más insignificantes, de esta manera se logra que la organización se vuelva flexible, para que así se pueda adaptar a las condiciones cambiantes del mercado.

B. Proceso de organización

Aunque para llevar a cabo la organización de una empresa existe una lógica a seguir, no se puede asegurar que sea todo un proceso, pero si se

puede decir que es en esta parte del proceso administrativo donde se completa lo planeado, ya que la organización es el puente entre los planes y la ejecución de los mismos, en este sentido, es que se puede decir que la organización apoya a la planeación pues los planes quedan perfectamente definidos para después asociarlos a una estructura que se encargará de ejecutar y controlar dichos planes. Son seis las etapas que se pueden identificar en la organización, mismas que a continuación se detallan:

Primero:

Se desglosan los objetivos y funciones de la empresa para que queden perfectamente definidos.

Segundo:

Se identifican perfectamente los medios por los que se llegará al logro de los objetivos, es decir, se identifican los planes, se elaboran los planes complementarios que servirán de apoyo a los primeros, así como también un programa de ejecución de acuerdo a las prioridades .

Tercero:

Se hace una revisión de las actividades a realizar identificadas en la planeación, para que de ser el caso, se complementen para que así quede muy bien definido todo lo que habrá de hacerse para lograr los objetivos.

Cuarto:

Después de identificadas las actividades se procede a distribuir las a todos y cada uno de los recursos de que se dispone de tal forma que se aprovechen de la mejor manera.

Quinto:

Se establece la estructura organizacional, en donde se definen los puestos, autoridad y responsabilidad de la empresa por lo que se delega a cada jefe de departamento o sección de autoridad para que vigile que las actividades se lleven a cabo en la forma planeada.

Sexto:

Finalmente es necesario que todos los departamentos se integren mediante relaciones de autoridad, lo cual ha venido a ser de gran importancia puesto que las nuevas formas de organizar pregonan precisamente esto, que exista una buena comunicación hacia arriba y en forma lateral para que la empresa este más integrada y así lograr que opere con mayor eficiencia.

C. Importancia.

Una buena estructura organizacional garantiza la eficiencia de la empresa, como se dijo anteriormente, el principal objetivo de la organización es la departamentalización, esta se basa en el principio de la división del trabajo que promueve la especialización en una área específica, es decir, sostiene que la destreza o habilidad de una persona aumenta con la práctica y es entonces que el trabajador se hace más eficiente.

De esta forma al dividir una empresa en departamentos garantiza que sea más eficiente porque cada departamento se especializa en algo, esto no quiere decir que un departamento se olvide o este aislado de las demás actividades, es necesario que todos y cada uno de los departamentos estén integrados, ya que finalmente están persiguiendo los mismos objetivos.

No sólo de esta forma es que se promueve la eficiencia, también al detallar objetivos y planes, ya que todos sabrán que se persigue y la forma en que se podrá lograr.

◆ **Dirección**

A. Concepto

La dirección constituye un elemento más del proceso administrativo, en esta etapa los planes han quedado atrás y la organización a quedado conformada, ahora toca llevar a cabo lo que se planeo.

Como la ciencia administrativa es muy basta, existe mucha literatura acerca de ella, por eso existen diferentes puntos de vista y algunos autores denominan a esta parte del proceso como dirección y otros como ejecución, ambas acepciones son válidas porque la dirección es en sí la ejecución de las actividades, de aquí que las definiciones sobre dirección difieren entre los diversos autores.

Agustín Reyes Ponce¹² la define como " el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas."

Para Terry y Franklin¹³ "es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren alcanzar esos objetivos"

¹² REYES, op. cit.

¹³ TERRY and FRANKLIN. op. cit.

Koontz¹⁴ dice "que es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo."

Henry Mintzberg¹⁵ dice "que es un sistema de autoridad y administración personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos".

De las definiciones anteriores se observa que la dirección implica dos cosas: por un lado la ejecución misma de las actividades y por el otro vigilar y delegar autoridad a otros para que las ejecuten, de aquí surgen tres elementos de la dirección: la autoridad, como elemento primordial, el liderazgo y la motivación, como elementos complementarios.

La autoridad es la capacidad o derecho de mandar y/o tomar decisiones para lograr un determinado fin .

El liderazgo es en general la capacidad de algunas personas de influir sobre otras a fin de que realicen ciertas actividades relacionadas a alcanzar los objetivos. La motivación son todos aquellos factores que inducen de alguna forma a que un individuo actúe de determinada manera.

En este sentido, si la dirección implica mandar, entonces se debe influir sobre las personas para que hagan los objetivos de la empresa como suyos, para ello es necesario motivar a los trabajadores para que se pueda lograr con mayor éxito; por ello la psicología aporta en esta etapa del proceso administrativo una valiosa ayuda, ya que proporciona diversas teorías que sirven de apoyo para lograrlo. La fig. 5 muestra los medios de los que se vale la Dirección para dirigir .

¹⁴ KOONTZ. op. cit

¹⁵ MINTZBERG, Henry, Mintzberg y la dirección, Ed. Díaz de los Santos, Madrid, 1989.



Fig. 5 Medios para dirigir.

B. Motivación.

Son muchas las teorías existentes de la motivación, en virtud de que también son muchos los factores que motivan a las personas y no a todas les motiva lo mismo, a algunas personas se les puede motivar con incentivos económicos, a otros con el reconocimiento de su trabajo, etc. La más antigua y conocida de estas teorías, aún en nuestros días se sigue aplicando, tal vez no sea la mejor pero, al seguirse usando significa que da resultados. Consiste en motivar a las personas ya sea con premios o castigos, es conocida como la teoría de "el garrote y la zanahoria" .

Además existen muchas otras teorías, de las cuales se mencionarán sólo las más importantes

Teoría de la motivación de Maslow.

Esta teoría esta basada en el enunciado de que los motivos de las personas para comportarse de alguna forma se debe a factores de tipo psicológico que obedecen al deseo de satisfacer necesidades y en la medida que las satisfacen dejan de fungir como motivadores, de tal manera que se crean nuevas necesidades para así tener nuevos motivadores.

Maslow acomoda las necesidades de acuerdo a la importancia que tienen para el ser humano de ser satisfechas.

En primer lugar, cita las necesidades fisiológicas primarias, como son: la alimentación, aire, agua, sueño, etc., estas actúan en la medida que el ser humano busca satisfacerlas, logrando esto, dejan de ser motivadores y se crean otro tipo de necesidades, como las que se mencionan en seguida.

Las necesidades de seguridad, se refieren a las necesidades que se satisfacen con la seguridad de tener un vivienda, seguridad en el trabajo, etc.

Las necesidades sociales, son aquellas que se satisfacen por pertenecer y/o ser aceptado socialmente.

Necesidades de estimación, se satisfacen en la medida que se tiene el respeto y admiración de otros, con la confianza en uno mismo, de saber que como persona se puede lograr algo.

Finalmente las necesidades de autorealización, que se obtienen por todo lo que uno es capaz de hacer.

Teoría de Mc Clelland.

Esta, se basa en la satisfacción de tres necesidades básicas:

En primer lugar, están las necesidades de logro; este tipo de necesidades las tienen aquellas personas que el lograr algo les causa una gran satisfacción, es por ello que realizan un esfuerzo extraordinario para lograrlo, esto para la dirección resulta un factor muy importante puesto que si el trabajo a realizar significa un reto para la persona, pondrá todo su empeño para realizarlo y así satisfacer esta necesidad, a la vez que contribuye con los objetivos de la empresa.

En segundo término están las necesidades de poder; este tipo de necesidad las tienen aquellas personas a las que les satisface mandar a otros, es decir, saber que pueden tener cierta influencia sobre los demás. Esto es aprovechable pues al momento de la delegación de autoridad, se puede hacer con confianza a una persona que cuente con estas características.

Finalmente, las necesidades de afiliación, que en general las tiene cualquier tipo de persona, y se refiere a la necesidad de relaciones amistosas o pertenecer y ser aceptado por un grupo.

Teoría de Herzberg.

Según esta teoría son dos tipos de factores los que motivan a las personas, en un primer grupo están aquellos factores que no motivan pero, sí satisfacen, entre ellos se pueden mencionar la política, la administración, las relaciones personales, el salario, el status, la vida familiar, etc., son conocidos como factores de mantenimiento y sirven de apoyo a los motivadores para no producir una insatisfacción.

En el otro grupo se encuentran los que realmente motivan, y son los que están relacionados directamente con el puesto que desempeñan las personas, estos pueden ser logros realizados, el reconocimiento de esos logros, los retos que implique la elaboración de un trabajo, etc.

C. Liderazgo

Anteriormente se dijo que el liderazgo era la capacidad de influir en las personas para lograr los objetivos deseados, pero, ¿porqué las personas se dejan influir por un líder?, básicamente se dejan influir porque confían en que el líder los guiará por el camino en el cual ellos mismos podrán lograr sus propios objetivos. De aquí se pueden obtener entonces las características que debe tener un líder: en primer lugar debe inspirar confianza, ya sea por su inteligencia, responsabilidad o escolaridad; segundo, debe saber que factores pueden motivar a las personas y tercero debe saber tratar a las personas; sin embargo no todos los líderes actúan de la misma forma, por lo que los podemos clasificar de la siguiente manera:

Líder autocrático:

Es aquel que ordena y no espera otra cosa que ser obedecido.

Líder Democrático:

Es aquel que consulta con sus subordinados sobre las decisiones que habrán de tomarse.

Líder liberal:

Es aquel que utiliza poco su poder y otorga independencia a los subordinados.

En torno a esto han surgido teorías sobre liderazgo, destacando las teorías de Mc Gregor, que suponen que los líderes tienen ciertas hipótesis respecto

de la actitud hacia el trabajo de las personas, son conocidas como las "teorías X y Y",

Teoría X.

Esta teoría supone que:

- A las personas no les gusta el trabajo, y lo evitan siempre que sea posible.
- Para asegurar que las personas cumplan con los objetivos fijados por la organización, es necesario impulsarlas, controlarlas y hasta amenazarlas para que cumplan con ellas.
- A las personas les gusta que las dirijan.
- Las personas no les gusta asumir responsabilidades que signifiquen un riesgo.
- Las personas son poco ambiciosas.
- Buscan su propia seguridad.

Teoría Y.

Supone:

- El trabajo puede ser fuente de satisfacción, puesto que es algo natural.
- Si existe un ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades, afrontar riesgos y ser creativos en el trabajo.
- Si se logra una unificación de los objetivos de la empresa con los personales, se logrará que las personas se motiven.

- Las recompensas del trabajo están en relación directa con los compromisos asumidos.
- La potencialidad intelectual de los individuos no está utilizada totalmente.

Si un líder toma en consideración los supuestos de la teoría X, es muy probable que la manera de dirigir sea muy rígida, y adoptara la postura de un capataz; si por el contrario, toma en consideración los supuestos de la teoría Y es casi seguro que será un líder flexible y logrará un ambiente más agradable para sus subordinados. Cabe destacar que ambos puntos de vista buscan que el líder sea cada vez más eficiente.

Actualmente no se sigue al pie de la letra todo lo que la teoría tradicional dice sobre la dirección, pues esta, tiene que adecuarse a los cambios que día a día surgen, la forma de coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos, debe ser integral y cada vez más flexible, por lo que la dirección ya no está en manos de una sola persona sino de todas aquellas que estén involucradas en diferentes áreas de la organización.

◆ Control

El control corresponde al último elemento del proceso de administración, es importante puesto que el control es una forma de previsión, al llevarse a cabo en todas las etapas del proceso de administración permite la interrupción de la producción para que, dado el caso, se corrija y de esta forma evitar que las cosas salgan mal. El control permite que los planes tengan éxito.

A. Concepto

En realidad el concepto de control no tiene mayor problema, todos los autores coinciden en que el control es la verificación de que lo que se está haciendo o ya se hizo este acorde con lo que se había planeado, con el fin de corregir en caso de ser necesario, como complemento veamos algunas definiciones de los autores que se han venido citando.

Koontz, define el control como " la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos".

Reyes Ponce, lo define como " la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Por su parte Terry y Franklin lo definen como "evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes".

B. Proceso

El control es considerado como un proceso puesto que para llevarlo a cabo es necesario que se realicen al menos las siguientes actividades:

- a) Es necesario que se establezcan *parámetros de control*, que no son otra cosa que indicadores que señalan como van las cosas, pueden ser parámetros los objetivos y metas, así como los planes que señalan hacia donde se quiere llegar.
- b) Establecidos los parámetros de control se procede a *comparar los resultados* con dichos parámetros, de tal manera que se pueda ver de forma precisa en donde se detecto el error, qué lo causo y la posible solución .
- c) Finalmente se llevan a cabo las *correcciones pertinentes*, que se pueden hacer mediante la reelaboración de los planes o estableciendo nuevos objetivos.

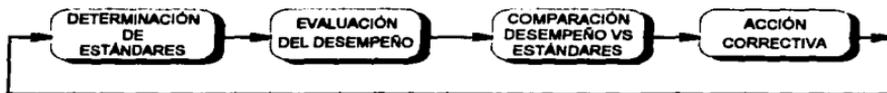


Fig. 6 El proceso de control.

En la parte de control es importante señalar que los parámetros sirven de apoyo a los gerentes para controlar, y han sido a la vez herramientas para la planeación en donde ha quedado definido lo que se

debe hacer y lo que se desea obtener, estas herramientas pueden ser de dos tipos: presupuestarias y no presupuestarias.

Dentro de las técnicas presupuestarias están los presupuestos, que no son otra cosa que la expresión numérica de los resultados adelantados en términos de dinero o no, son mucho los tipos de presupuestos que se pueden hacer, entre ellos están:

→ Los presupuestos de ingresos y gastos:

Son quizá los más comunes ayudan al empresario a cuantificar numérica y monetariamente todos los ingresos y egresos que se espera obtener. Dentro de los presupuestos de ingresos el mas importante es el presupuesto de ventas, ya que es este el principal rubro de donde la empresa obtiene sus ingresos. En el caso de los presupuestos de egresos, pueden ser muy variados todo depende de cuantos gastos tenga la empresa.

→ De tiempo, espacio, material y producto:

Estos presupuestos son de gran utilidad, sin embargo sólo se expresan en cantidades, pueden ser de horas trabajadas, de maquinas, de unidades producidas, etc.

→ De gastos de capital:

Este es uno de los tipos de gastos en que puede incurrir una empresa, cuantifican cuanto se puede gastar en maquinaria y equipo, inventarios, etc.

→ De efectivo:

Es un pronóstico sobre los posibles gastos que tendrá la empresa, esto con el fin de tener dinero suficiente y disponible para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Dentro de las técnicas no presupuestarias están:

→ **La información estadística:**

Este tipo de herramientas son de gran utilidad, cabe señalar que por sí solas no dicen mucho, pero cuando se presenta en forma de cuadros y/o gráficas son muy útiles para ver las evolución y tendencias.

→ **Auditorías:**

Se llevan a cabo con frecuencia ya que personas especializadas hacen una evaluación sobre contabilidad, finanzas, etc. Las auditorías permiten ver en donde hay irregularidades para poder corregirlas.

→ **Los sistemas PERT/CPM:**

Son sistemas de redes en donde se identifican las eventos de algún proyecto y se establecen tiempos aproximados para cada uno, los eventos forman una red que muestra las relaciones entre ellos y generalmente se representan con formas geométricas, principalmente círculos. Las actividades se representan con flechas y son las que realmente consumen tiempo, como es muy difícil precisar el tiempo que se llevará cada actividad, este método propone la estimación de tres tiempos: el optimista, el más probable y el pesimista después del cálculo de los tres tiempos se procede a calcular la ruta crítica, esto es partiendo de cero localizar la cadena que más eventos tiene y que siempre esta con actividad, para así determinar el tiempo que aproximadamente se llevará el proyecto.

→ **Gráficas de GANTT:**

Son gráficas que muestran las relaciones de tiempo entre acontecimientos de un programa de producción, fueron las primeras herramientas con las que se contó lo novedoso fue que las metas se consideraban como planes de respaldo que se interrelacionaban entre sí de tal forma que las personas encargadas de la producción las pudieran seguir poco a poco.

C. Control de calidad

Como el control se puede llevar a cabo en diferentes áreas, es necesario que las mencionemos pues del desglose de todas ellas surge el tema objeto de este trabajo, estas áreas son:

- Control de ventas
- Control de la producción
- Control financiero
- Calidad de la administración
- Controles generales

Estas áreas forman parte de la administración de operaciones, que se refiere a todas aquellas actividades que se deben llevar a cabo para producir un bien o servicio y ponerlo en manos de los consumidores finales, estas actividades incluyen planeación, operación y control, tal y como el proceso administrativo mismo.

De todas estas áreas la que más interesa es el área de el control de la producción que a su vez se divide en:

- Control de inventarios
- Control de operaciones productivas
- Control de calidad
- Control de tiempos y métodos
- Control de desperdicios

Como la producción es una de las áreas fundamentales de toda empresa es aquí donde la administración cobra una gran importancia pues se requiere de ella para que todas las actividades relacionadas con la producción se lleven a cabo conforme se había planeado.

Una vez ubicado el control de calidad se puede definirlo y explicar en que consiste.

Cuando se habla de control de calidad pensamos en un producto probablemente caro y que sabemos que va a cumplir con ciertas características que el cliente busca, razón por la cual lo compra, sin embargo el control de calidad es cumplir con ciertas normas, que pueden ser desde especificar la composición de materias primas, dureza, acabados, etc.

Anteriormente el control de calidad era el proceso mismo de producir bajo ciertas normas y posteriormente efectuar una inspección para verificar que realmente se había hecho lo que se planeo.

La inspección se llevaba a cabo por un departamento que se especializaba en ello, en el se realizaban por lo general dos tipos de inspecciones: las variables y las inspecciones por atributo.

En el primer caso se hacen mediciones precisas de las dimensiones, como peso y otras características, esto condujo a que se fijaran límites de aceptación, pues era muy difícil lograr homogeneizar dichas dimensiones.

Por su parte la inspección por atributos únicamente acepta o rechaza los productos.

Además de estos dos tipos de inspección existe otro método que es muy utilizado, se conoce como muestreo por aceptación, también consiste en rechazar o aceptar los productos de una muestra específica.

Es importante señalar que con el tiempo el control de calidad a evolucionado por lo que este tipo de control de calidad casi ya no se usa, la

introducción de nuevos métodos más eficientes los han venido desplazando. Esos nuevos métodos ya no se limitan a inspeccionar el producto terminado, consisten en inspeccionar desde el inicio del proceso todas y cada una de las actividades paso a paso de tal forma que se lleve a cabo un control en cada una de las etapas para así obtener un producto de alta calidad, los nuevos métodos de control de calidad han venido a revolucionar a las empresas de todo el mundo con los cual se han hecho más productivas permitiéndoles permanecer en el mercado, por tal razón es importante conocer más a fondo estos métodos y en lo posible introducirlos en las empresas mexicanas, sobre todo en las pequeñas y medianas, para que sean más competitivas.

◆ **Comunicación**

A. Concepto

La idea principal de dejar esta parte de la dirección al final, es porque se ha considerado que la comunicación es de gran importancia para las empresas ya que permite un acercamiento entre los miembros de la misma logrando de esta forma mayor efectividad en la empresa, permite difundir las metas de la empresa, desarrollar planes, organizar a los trabajadores y es de gran ayuda para los gerentes para organizar, orientar, motivar, etc. Se puede definir como el proceso mediante el cual se logran intercambiar ideas, sentimientos, informaciones, entre una o más personas, de tal forma que se puedan entender.

B. Proceso de comunicación.

El proceso de comunicación es muy sencillo y por lo general consiste en lo siguiente:

En primer lugar se necesita de un emisor; es decir la persona que desea transmitir un mensaje.

En segundo término se necesita de el contenido de la comunicación, que se refiere a aquello que deseamos comunicar.

En tercer término se necesita de un canal para poder llevar a cabo la comunicación, existen diferentes canales de comunicación como son la palabra hablada, la escrita, símbolos, señales, etc.

En seguida se necesita de un receptor, es decir la persona que va a recibir la información.

Finalmente se necesita de una respuesta, es decir que la comunicación se retroalimentará con la respuesta o reacción que tendrá el receptor de la comunicación.

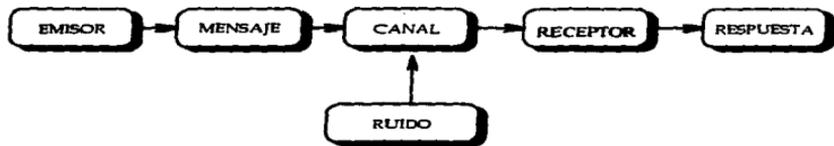


Fig. 7 El Proceso de Comunicación.

C. Círculos de calidad

Probablemente se piense que al tocar este tema antes del tema principal de este trabajo nos estamos adelantando, sin embargo creo que es importante mencionarlo en esta parte porque los círculos de calidad están inmersos dentro de la comunicación en la empresa, esto encaja dentro los nuevos sistemas de control de calidad que mencione arriba, y han dado extraordinarios resultados en diferentes empresas.

Los círculos de calidad no son otra cosa que grupos pequeños de trabajadores que se reúnen periódicamente para establecer los problemas que se presentan durante su trabajo, ahí mismo se plantean posibles soluciones a éstos. El porqué han dado tanto resultado, es debido a que son los mismos trabajadores los que participan en la solución a los problemas, ya que nadie mejor que ellos, que están en constante contacto

con su trabajo, pueden detectar fallas y dar posibles soluciones; con la introducción de los círculos de calidad se han venido mejorando las técnicas de control de calidad, así como también se ha visto una mayor productividad en las empresas que han formado círculos de calidad.

Capítulo II

Calidad total

◆ Antecedentes

El término calidad es conocido desde hace ya muchos años, esto se puede comprobar si nos remontamos a los años en los que la producción se llevaba a cabo de manera artesanal, en esta época los artesanos trabajaban de tal forma que tenían que garantizar a sus clientes productos con ciertas características y al hacer piezas casi exclusivas podían comprometerse y verificar que cada producto cumpliera con las características que el cliente hubiese pedido, puesto que ellos se encargaban de producirla desde el principio y hasta que estuviera totalmente terminado.

Con la llegada de la revolución industrial y la producción masiva este patrón de comportamiento forzosamente tuvo que cambiar, ahora la producción no se llevaba a cabo de esa forma por lo cual no se podía tener un control estricto de lo que se estaba haciendo, por ello fue necesario la adición de una sección que se encargara de vigilar esto, es así como surge el departamento de control de calidad. En esta etapa se pueden distinguir tres fases: la primera cuando el control de calidad se llevaba a cabo mediante la aceptación o rechazo de los productos defectuosos, es decir, mediante inspección.

La segunda fase del control de calidad se llevaba a cabo por métodos estadísticos del proceso, es una técnica mediante la cual se va evaluando diariamente la producción, al hacer esto los investigadores se dieron cuenta de que la producción variaba y tomaron en cuenta dichas variaciones para el mejoramiento de la calidad, en base a ello se pensó en establecer un rango aceptable de variación ya que no lograrían eliminarlo completamente. Como se

puede ver aquí se le pone más empeño a la búsqueda de la calidad, en esta etapa no sólo participa el departamento de control de calidad sino que se empieza a controlar el proceso de fabricación y se empiezan a extender a las líneas de ensamble y subcontratistas.

Finalmente la tercera etapa, donde la calidad llega a jugar un papel predominante para la competitividad de las empresas, en este momento la gerencia toma conciencia de ello y hace extensivos, a toda la empresa, sus planes para lograr competir, toman como punto de partida las preferencias de los consumidores así como las posibilidades de los competidores.

Los primeros en introducir este tipo de sistemas fueron los japoneses, ya que se vieron un tanto obligados por las circunstancias, después de la segunda guerra mundial tenían que sobrevivir de alguna forma, en primer lugar los norteamericanos que se establecieron ahí se enfrentaron a grandes problemas con los servicios telefónicos, fué por ello que enseñaron a los japoneses las técnicas de control estadístico, de igual forma se organizaron seminarios donde se ponía especial énfasis en la calidad, esto trajo como consecuencia que los directivos japoneses crearan una nueva visión de la calidad, de esta forma adoptaron estos sistemas así como también los innovaron; dentro de las innovaciones están los círculos de calidad, que ahora son el ejemplo a seguir. Porque a raíz de este cambio en la mentalidad de los empresarios japoneses, Japón se ha convertido en uno de los países que a pesar de sus escasos recursos es de los más competitivos a nivel mundial y que ha transformado la tradición de que los productos japoneses eran de pésima calidad. Ahora se sabe que los productos japoneses dan garantía de calidad.

♦ Definición

Anteriormente se definió lo que era el control de calidad, sin embargo, ahora este concepto ha cambiado totalmente pero se deriva del mismo concepto de control de calidad visto anteriormente, que significaba cumplir con ciertas características o normas ahora, el control de calidad se define como:

"Un sistema de procedimientos para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor" ¹

"Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea lo más económico y siempre satisfactorio para el consumidor" ²

"Es el conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible la fabricación y servicio a satisfacción de consumidor y al nivel más económico." ³

"Es la satisfacción de las necesidades o servicio apreciada por el cliente o usuario" ⁴

En estas definiciones podemos observar dos cosas en común: en primer lugar esta la satisfacción del cliente y por otro lado producir de forma económica, esto significa que calidad es cumplir con las exigencias de los clientes y que en el cumplimiento de ellas se optimicen los recursos de tal forma que se controlen precios y costos, la manera en que se puede lograr esto es mediante el apoyo de la

¹ GUTIÉRREZ, Mario. "Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de calidad". Ed. Limusa. México, 1994.

² ISHIIKAWA, Kaoru. "¿Que es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Gpo. Editorial Norma. Colombia, 1991.

³ FEIGENBAUN A.B. "Control total de calidad". Ed. CECSA, México 1971.

⁴ LYONNET, Patrick "Los metodos de la calidad total" Ed Diaz de los Santos. Madrid, 1989.

dirección ya que es ella quien controlará e influirá sobre los medios para obtener un fin determinado, esto es precisamente lo novedoso de este sistema de control de calidad en donde la dirección esté realmente preocupada por la calidad de los productos, de esta forma se abre a todas las sugerencias e invita a participar a los integrantes de la empresa a fin de detectar problemas y posibles soluciones, con lo cual logra que todos en la empresa participen en la búsqueda de la calidad, no sólo calidad del producto, sino de cada una de las áreas que estén involucradas con el; este estado en el cual toda la empresa participa se le conoce como "CALIDAD TOTAL", cuyas características específicas son ejemplo a seguir de muchos que quieren permanecer en el mercado, esto es importante porque el obtener un producto de calidad significa mucho más que eso, significa, un incremento en la productividad en la empresa, lo cual es muy positivo porque en la medida que la empresa sea más productiva se lograrán abatir costos, lo cual repercutirá en el largo plazo en mayores beneficios para la empresa .

En realidad este concepto ha ido evolucionando a través del tiempo esto ha sido posible por que diferentes ideólogos han hecho múltiples aportaciones que lo han enriquecido por lo que a la fecha se ha convertido en un sistema único, anteriormente se toco sólo de manera superficial y conceptual, ahora se tratará de profundizar un poco más ya que es un tema bastante amplio, sin embargo se tocarán los aspectos más importantes .

Se iniciará mencionando a los más destacados ideólogos del movimiento hacia la calidad total que surgen sobre todo a raíz de la etapa en la cual, los administradores se empiezan a dar cuenta de que el control estadístico no es suficiente, pues se requería de personal especializado para poder llevarlo a cabo, y por lo tanto no daba los resultados esperados en materia de control de calidad, al tomar conciencia de esto, la administración empieza a hacer extensiva esta filosofía y a concientizar a las personas sobre la necesidad de asegurar que los productos fueran de calidad, esto no sólo involucra a los encargados de las

estadísticas y los del proceso , sino a todos aquellos que tuvieran que ver con la producción de la mercancía final. Los principales exponentes de esta nueva corriente de pensamiento son: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip Crosby.

Deming hace un aporte importante en cuanto a calidad se refiere y cabe destacar que fué quien más influyó en el cambio que tuvo Japón en su movimiento hacia la calidad, él afirma que la gerencia es la única responsable de que se produzcan mercancías defectuosas, además sostiene que en la medida que se logre aumentar la calidad traerá como consecuencia la reducción de los costos, esto a su vez implica una mayor productividad, así como una reacción en cadena, el a aportado catorce puntos, conocidos como los "*catorce puntos de Deming*" , que no son otra cosa que catorce acciones que debe de llevar a cabo la gerencia de las empresas para lograr un cambio en el sistema.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los catorce puntos

LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objeto de llegar a ser competitivos y permanecer en el mercado y proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección incorporando la calidad dentro del producto.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello se debe reducir el costo total.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la cantidad y la productividad logrando así la minimización de los costos totales.
6. Implementar la formación en el trabajo.
7. Implementar el liderazgo.
8. Desear el miedo, de tal manera que cada uno pueda trabajar con eficacia.
9. Derribar barreras entre los departamentos.
10. Eliminar esloganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad
- 11.1 Eliminar estándares de trabajo en planta. Sustituir por liderazgo.
- 11.2 Eliminar gestión por objetivos.
- 12.1 Eliminar barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
- 12.2 Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho de estar orgullosos de su trabajo.
13. Implantación de un programa vigoroso de educación y automejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

Tomado de: DEMING, Edwards. *Calidad, productividad y competitividad. La salida a la crisis*. Ed. Díaz de

los Santos S. A. Madrid, 1989.

Juran dirige sus investigaciones hacia la evaluación de los costos de la calidad, supone que en la producción de mercancías existen algunos costos que son necesarios e indispensables, sin embargo, esta totalmente consciente de que no todos los costos son de este tipo, por lo tanto se pueden evitar. De este tipo de costos podemos citar a aquellos en los que se incurre por fabricar productos defectuosos, si estos se redujeran al mínimo, o mejor aun sería que no se produjeran, entonces el material de desperdicio también se reduciría o se eliminaría, también se ahorraría tiempo, etc.

Feigenbaum responsabiliza al sistema administrativo como el promotor del compromiso de todos hacia el logro de la calidad. El fué el primero que introdujo el concepto de CONTROL DE CALIDAD TOTAL en su libro en 1956, en el cual afirma que es imposible fabricar un artículo de calidad si el departamento de manufactura trabaja aislado: "el fundamento de este concepto es que el control debe iniciarse con el diseño del producto, y no termina sino hasta cuando el producto llega a manos del consumidor y le satisface"³.

Crosby es el promotor de la producción "CERO DEFECTOS" dice que esto sólo se puede lograr cuando la administración define claramente sus objetivos y metas, para ello es necesario cumplir con los requisitos que el cliente pide y fijar un "estándar de realización" que no es otra cosa que un parámetro que servirá de guía para la producción de la mercancía, el estándar de realización a seguir es el de producir con cero defectos lo cual se puede lograr y de hecho se hace previniendo, anteriormente se inspeccionaban los productos ya terminados, ahora es importante planear para prevenir posibles errores, de esta manera se logrará cumplir los objetivos fijados.

Sin duda alguna no podemos hablar de calidad total sin mencionar a uno de los principales, si no es que el principal exponente del movimiento hacia el control de calidad en el Japón, Kaoru Ishikawa, él a aportado nuevos elementos al control de calidad, sin embargo y como lo mencione en líneas anteriores, tuvo una gran influencia de los ideólogos norteamericanos como Deming y Juran, una de las aportaciones que ha hecho y que ha tenido gran validez en Japón ha sido el sentido humanista de las empresas hacia con los empleados, la participación de todos así como la implantación del sistema justo a tiempo.

³ FEIGENBAUN, A. B. op.cit.

A manera de resumen podemos mencionar que hacer control de calidad implica cumplir con los requisitos que los clientes exigen cada vez más, producir con la participación de todos los que intervienen en la producción y no sólo responsabilizar a unos cuantos de la calidad de los productos, es el compromiso de la gerencia la promoción de la calidad, establecimiento de parámetros, prevenir acontecimientos que posibiliten la producción de mercancías defectuosas y es innovar y mejorar el proceso. Es como dice Ishikawa, "una revolución conceptual en la gerencia".

Considero de gran importancia mencionar que hablar de calidad en el Japón y hablar de calidad en los países occidentales no es lo mismo, esto se debe principalmente a que los sistemas administrativo son diferentes, las principales diferencias consisten en que:

- a) Mientras en el Japón se practica la rotación de los empleados por los diferentes departamentos, en los países occidentales se tiende a la especialización, es decir, cada empleado hace sólo lo que le corresponde.
- b) En el Japón de dan relaciones verticales (de arriba hacia abajo), en los países occidentales las relaciones son horizontales.
- c) En el Japón existe una estructura sindical multifuncional, en occidente la estructura es por funciones.
- d) Las formas de pago en el Japón son de acuerdo a la jerarquía y/o antigüedad, mientras que en occidente es por méritos.
- e) La educación básica en el Japón es muy completa sobre todo en las áreas de matemáticas principalmente estadística, mientras que en occidente es deficiente.
- f) En el Japón existe la liberación del comercio y el gobierno no interviene, en los países de occidente se da un gran control del gobierno.

Es ese estilo particular de administrar de los japoneses lo que quizá les ha dado tanto éxito, por lo tanto se hablará, al referirme al control de calidad, como el control de calidad visto desde la perspectiva del Japón.

Vimos que el control de calidad se lleva a cabo mediante métodos estadísticos ahora veremos cuales son los más utilizados y en que consisten como herramientas para el logro de la calidad.

Las herramientas que se utilizan para hacer control de calidad comúnmente se clasifican en básicas y las avanzadas. Dentro de las básicas se encuentran:

- ♣ **El diagrama de Pareto:**
Es una especie de cuadro en el cual se puede visualizar de manera rápida la situación que guardan algunos factores importantes, con el se puede determinar en cual de estos factores es en el que se debe actuar.
- ♣ **Diagramas de causa-efecto:**
Expresa en forma gráfica los factores causales que intervienen en determinado producto para que se logre la calidad.
- ♣ **Histogramas:**
Permiten dar un orden a las muestras, permitiendo observar el comportamiento el proceso dentro de los límites establecidos.
- ♣ **Estratificación:**
Es la herramienta estadística que permite agrupar los datos cuyas características sean similares.
- ♣ **Hojas de verificación:**
Permiten verificar la distribución del proceso de producción, verificar los defectos y localizarlos.

◆ **Diagramas de dispersión:**

De las herramientas avanzadas las más conocidas son: la teoría del muestreo, inspección estadística por muestreo, los diversos métodos de realizar estimaciones y pruebas estadísticas, métodos de utilización de pruebas sensoriales, etc.

◆ **Características en relación a:**

A. Manejo de personal

Como anteriormente se mencionó, el control total de calidad significa la participación de toda la empresa, pues bien, en lo referente a este punto, podemos señalar que desde la contratación del personal empieza a llevarse a cabo el control de calidad, puesto que mucho depende de las personas contratadas el éxito de la empresa, para ello en ocasiones se imparte un curso de capacitación de tal forma que al finalizarlo se haga una evaluación de las posibilidades de cada uno de los candidatos para así asignarlo en el puesto más adecuado a sus capacidades y aptitudes, para la empresa es muy importante la educación que le pueda dar al personal que ahí labora ya que de esta manera el personal tendrá mayor capacidad analítica y de decisión, razón por la cual mucho se ha dicho que el control total de calidad implica un cambio en la mentalidad no sólo de los directivos, sino incluso de los obreros, lo cual les permite hacerse responsables de sus propias funciones, de hecho, Ishikawa hace mención de que "el control de calidad empieza y termina con educación", por ello las empresas se han preocupado implantar programas de educación continua a sus empleados.

Sin embargo no todo queda solucionado con educación, para que el personal se sienta motivado para ejercer sus funciones adecuadamente son necesarios además otros factores que le han dado un toque humanístico al control total de calidad, estos factores son el proporcionar al personal un ambiente de trabajo en el cual las personas se sientan bien de tal forma que encuentran en su lugar de trabajo su realización personal, además la empresa procura el bienestar general de quienes ahí colaboran.

B. Calidad del producto

La calidad de los productos se ha convertido en una necesidad de las empresas para permanecer en el mercado y competir ya que el objetivo principal de éstas es proporcionar al consumidor un producto o un servicio que satisfaga una necesidad . La calidad de un producto no se obtiene sólo con garantizar la calidad del proceso, implica otras cuestiones como el constante mejoramiento del producto o la introducción de uno nuevo, esto significa, en el primer caso, que el producto debe constantemente ser mejorado, esto es, rectificar el diseño, utilizar nuevos materiales, etc. el mejoramiento se puede lograr utilizando la teoría de Deming la cual dice que para que un producto satisfaga a los clientes debe darse una relación muy estrecha entre las actividades de investigación de mercado, de diseño, fabricación y ventas, esto lo representa mediante un diagrama conocido como el "círculo de Deming" que actualmente es muy utilizado en todo el proceso productivo, gráficamente lo podemos ver de la siguiente forma:

CIRCULO DE DEMING

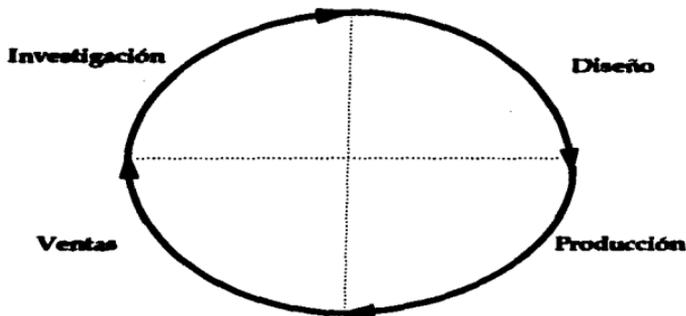


Fig. 8 El círculo de Deming

En el segundo caso implica la introducción de algún nuevo producto en el mercado, la utilización de nuevas tecnologías adecuadas a los tiempos y las exigencias de los clientes.

C. Costos de producción

Otra característica importante del control de calidad es la reducción de los costos, esto no significa que al reducir costos implique la disminución de la calidad, al contrario la disminución de costos es consecuencia del control de calidad, es decir, cuando en una empresa se implementa un sistema de control de calidad es posible que los costos de producción se reduzcan, esto se logra porque en ese momento todos los

factores que intervienen en la producción trabajan a un nivel óptimo, aprovechando al máximo los recursos, es decir aumenta la productividad, cuando una empresa logra esto, esta garantizando su permanencia en el mercado porque su marca a conseguido cierto prestigio que hace que los clientes prefieran ese producto, cuando esto pasa el mercado del producto se expande y la empresa se ve obligada a aumentar su producción, con lo cual logran que disminuyan los costos.

No es sólo de esta manera que se pueden abatir los costos, además influyen factores de otro tipo, y es que cuando una empresa implementa el sistema de control de calidad se logra que las empresas tengan un menor índice de defectos con lo cual los gastos por desperdicio de materiales y tiempo disminuirán, además de que también los servicios post-venta disminuyen. Es por ello que cada vez más los productos se venden a precios más justos.

D. Precios de venta

En realidad sobre los precios de venta no hay mucho que decir, pues estos se comportaran de acuerdo a la evolución de los costos y es de suponerse que si una empresa disminuye sus costos de producción de igual forma lo harán los precios al público, con lo cual se enfatiza las características de el control de calidad, y es que ahora los consumidores son más exigentes y no pagan más de lo que realmente cuesta un producto, aunque este sea de muy buena calidad.

E. Tiempos de entrega

Esta característica específica del control de calidad, ha venido a tomar gran importancia en los últimos años y es que si no se hacen las entregas en los tiempos estipulados se incurre en pérdidas de tiempo y por supuesto de dinero. Dentro de esta característica es importante ver algunas cosas que se relacionan con ello dentro de las que destacan: la cantidad comprada, volumen de producción, cantidad de materiales y productos en existencia, volumen de ventas y fechas de entrega. Estos elementos son importantes porque en la medida que se tenga un control estricto sobre estas variables, se podrán eliminar los desperdicios.

Este sistema conocido como "justo a tiempo" se ha venido utilizando en el Japón con increíbles resultados, particularmente en las plantas de la Toyota, de hecho también se conoce como sistema Toyota.

Básicamente consiste en entregar el número de piezas o materiales que requiere cada una de las partes sucesivas del proceso, mismas que deben ser entregadas en el momento preciso, a fin de que no se interrumpa la producción. Después de algún tiempo adoptó el nombre de *kamban* que significa " letrero o etiqueta y se utiliza como herramienta de comunicación en este sistema."⁶

Los letreros se colocan en cada una de las cajas de las partes que van a la línea de ensamblaje, una vez logrado su fin, regresan como registro o como señal de que se necesita un nuevo pedido.

Las ventajas que se pueden ver en este sistema es que: las entregas son más rápidas, los inventarios son mínimos, se da un equilibrio entre procesos, ahorro de tiempo, etc.

⁶ IMAI, Masaki. "KAISEN La clave de la ventaja competitiva japonesa." Ed. CECSA. México, 1994.

Se puede ver que este sistema es muy novedoso ya que generalmente al hablar de inventarios pensamos en tener un cúmulo importante de materiales o productos a fin de prever contingencias, este sistema por el contrario exige no tener grandes cantidades de inventario, ya que esto se traduce en pérdidas de dinero, pero lo que es más importante de este sistema es el compromiso que debe existir con los proveedores a fin de que la entregas se hagan en los plazos estipulados de lo contrario traerá a la empresa grandes pérdidas. Aquí se puede observar claramente que en efecto hacer control de calidad es un cambio de actitud y mentalidad de lo contrario no se podría llevar a cabo este tipo de sistemas con tanta precisión.

Capítulo III

Productividad

Concepto

Últimamente se escucha la palabra productividad por todas partes y claro esto es de suponerse porque la productividad es un indicador muy importante dentro del contexto de la competitividad mundial, además su importancia radica en otras cuestiones, como por ejemplo, en la medida que la productividad aumente, de igual forma lo hace el bienestar nacional y esto por su puesto se refleja en los niveles de vida más elevados de la población, esto es la resultante de que la productividad tiene una gran influencia sobre los fenómenos sociales y económicos, como por ejemplo: el rápido crecimiento económico, mejoras en la balanza comercial ya que como se mencionó anteriormente es importante para la competitividad y ayuda en el control de la inflación.

Existen muchos países como México, que ante la falta de un nivel de productividad apropiado, para competir con sus socios comerciales recurren a otras medidas, como la devaluación de la moneda para con ello lograr ganar algo de mercado, lo cual ocasiona severos problemas como la reducción de los ingresos además de el aumento de la inflación ya que los productos importados son más caros.

La productividad no siempre se conceptualiza como debiera ya que en algún momento llega a confundirse con lo que es la eficiencia y la eficacia. Es innegable que existan o estén estrechamente relacionados estos conceptos dentro de la productividad y se refieren en primer termino a:

◆ **Eficiencia:**

Producir bienes de buena calidad en el más corto tiempo posible, responde a la pregunta de si ¿estamos haciendo las cosas bien?

◆ **Eficacia:**

Se refiere a si estamos haciendo las cosas adecuadas, esto es, una medida en que se alcanzaran las metas.

Comúnmente se define a la productividad como la medida de la eficiencia laboral, pero veamos lo que realmente es.

Para Joseph Propenko ⁷ la productividad es " la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o de servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, se define como el uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios".

Otra definición " la productividad se considera como una medición global del desempeño de las organizaciones respecto de cinco elementos siguientes: objetivos, eficiencia, eficacia, comparabilidad y tendencias progresivas." ⁸

" La productividad es simplemente la relación entre el factor de producción y el rendimiento de la producción." ⁹

Podemos representar a la productividad con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMO}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$$

⁷ PROPENKO, Joseph. La Gestión de la Productividad. O. I. T. Ginebra, 1987.

⁸ Definición tomada de PROPENKO, Joseph. op. cit. definición de Alan Lawor. Directos de auditores de la productividad.

TAKANAKA, Akira. Promoción de la productividad: La experiencia del Japon y otros paises asiáticos. Tomado de: Sria. del Trabajo y Previsión Social. Dirección Gral de Capacitación Y Productividad. Seminario sobre estrategias y técnicas para el incremento de la productividad. México, 1986 .

Si ya hemos hablado de lo que es la productividad, de la importancia que tiene, además de que sabemos que en países como el nuestro no existe el nivel adecuado, ahora es importante hacer mención de algunos factores que pudieran servir como elementos para lograr una mejoría en los niveles de productividad, para ello es necesario conocer cuales son esos factores e identificar los problemas que se plantean en cada uno de ellos, existen dos tipos diferentes de factores:

- ◆ Factores externos.- son aquellos que no están dentro del control de la empresa.
- ◆ Factores internos.- aquellos que si podemos controlar.

Los factores internos.

Este tipo de factores se clasifican en dos categorías de acuerdo al grado de modificación o cambio en duros y blandos. Los factores duros incluyen lo que son los productos, la tecnología, el equipo, materiales. Por su parte los factores blandos pueden ser la mano de obra, los procedimientos, la dirección, los métodos de trabajo, la organización, etc.

La forma en que la productividad puede mejorar con los factores duros es, por ejemplo, dando un buen mantenimiento al equipo, manteniendo la planta para su buen funcionamiento, aumentando la capacidad de la planta, reduciendo los tiempos de paro de maquinaria y hacer más eficaz su uso. Teniendo acceso a la nueva tecnología, que esta en constante cambio, etc.

Los factores blandos actúan en el mejoramiento de la productividad, en el caso de la mano de obra, estimulando y motivando a los trabajadores no sólo con incentivos sino con reconocimientos que también juegan un papel muy importante, otro factor puede ser fijar un determinado nivel de rendimiento esperado, contar con un programa agresivo de capacitación y algo también muy

importante permitir la participación de los trabajadores en la planeación de la producción.

Los factores externos

Dentro de los factores externos están las políticas estatales, y los mecanismos institucionales, la situación tanto política como social del país, la disponibilidad de recursos, abastecimiento de agua energía, transporte y comunicaciones, etc.

Después de esto es sencillo ver que la productividad no sólo esta enfocada a la producción sino que puede darse en cada elemento que forma parte de ella , es importante mencionar que la dirección debe estar cada vez más al pendiente de mejorar todos estos factores, es decir, debe ser flexible ante los cambios de los contrario su rigidez solo traerá el rezago de la empresa. En la siguiente figura se puede observar los factores de la productividad.

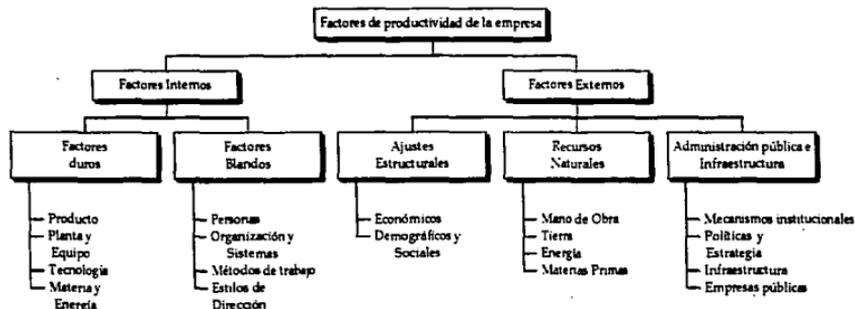


Fig. 9 Los factores de la productividad

Ahora pasemos a ver lo que se ha estado haciendo en el país en materia de productividad; como resultado del modelo de sustitución de importaciones las empresas partieron de niveles de productividad muy bajos, aun sabiéndose esto el modelo cambio y se entró en un modelo de libre comercio y globalización, ¿que sucedió?, el rápido cambio de el modelo económico no dió oportunidad de que las empresas se adecuaran a los nuevos tiempos , sin embargo las empresas han hecho esfuerzos por lograr elevar sus niveles de productividad con el fin de permanecer en el mercado y ser competitivos, según datos obtenidos de la Encuesta Semestral de Expectativas de las Empresas levantada a finales de 1992 tomando una muestra de 478 empresas de diversos tamaños y giros ubicadas en León, Mérida Cd. Juárez., Monterrey y la Cd. de México, los datos obtenidos registran que casi la totalidad de éstas empresas estaban modernizando sus instalaciones , equipo, y sistemas de organización y administración con el fin de incrementar la productividad sin embargo sólo el 17.4% declaró que habían incrementado la productividad en un 20% en dos años, 35.1% declaró haber tenido incrementos del 10 al 20% , una proporción similar a la anterior respondió que sus aumentos estaban de 0 a 10 % mientras que el resto reconoció que había disminuido, como se puede ver , a pesar de los esfuerzos de las empresas por elevar la productividad no lo han logrado sobre todo dice la encuesta, en las empresas chicas.

Los elementos de que se valieron estas empresas para elevar la productividad sobresalen acciones tales como: capacitación de personal, implementación de programas de calidad total, inversiones en maquinaria y equipo, racionalización de personal, ampliación de la escala de producción , revisión de contratos laborales.

De acuerdo a lo anterior podemos observar que a pesar de los esfuerzos de las empresas no han tenido un a respuesta positiva, desde mi punto de vista creo que esto se debe a que la aplicación de todas estas actividades se desarrollan de acuerdo a diferentes visiones, la oriental y la occidental y es tal vez por ello que

en oriente han logrado elevar la productividad a niveles tan elevados para empezar parten de la idea de que la productividad física no mejorará a menos que las personas que trabajan para la compañía estén dispuestas a trabajar y tengan la sensación de que están haciendo un trabajo de importancia, esto se logra porque por ejemplo en el Japón se ha cimentado el movimiento de la productividad en el uso máximo de las técnicas de administración centradas en lo humano.

La productividad es un concepto que implica un progreso continuo tanto material como espiritual.

Lo último en técnicas de ingeniería y administración sólo son efectivas si se aplican en un entorno en el cual los empleados puedan adoptar estas técnicas como propias y trabajar mano a mano con la administración para mejorar la productividad antes de lanzar una campaña para el mejoramiento de la productividad es necesario obtener el entendimiento explícito de los trabajadores y la dedicación a la idea de que el mejoramiento de la productividad es mutuamente benéfica , pero si la administración no se toma el tiempo ni el esfuerzo para explicar su proposición, su mensaje puede ser mal interpretado.

Podemos ver que, para elevar la productividad no sólo necesitamos de mejorar las condiciones técnicas de trabajo, además es necesario que la administración se adapte cada vez a las nuevas condiciones que prevalezcan así como también utilizar nuevos métodos administrativos que puedan servir como aliciente, tal y como se hace en los países orientales, que dirigen sus esfuerzos a elevar el nivel de satisfacción del trabajador , lo cual en occidente no se practica, aquí los esfuerzos se dirigen más hacia los aspectos técnicos. De esto y otras cosas se encarga la administración de la productividad cuya finalidad es aumentar la productividad de una empresa y mantener su crecimiento, para ello debe de crear las condiciones necesarias para alcanzar el mayor rendimiento. Al igual que la calidad, la productividad significa provocar un cambio en el que se incluyan los

principales elementos de la organización, tales como la estructura del personal, las actitudes y valores de la mano de obra, los conocimientos técnicos y teóricos, la tecnología y el equipo, los productos y los mercados, en la medida que estos cambios se lleven a cabo se promoverán actitudes positivas y mayor conocimiento de la organización lo que provocará el mejoramiento de la productividad.

En un sistema de mejoramiento de la productividad es fundamental obtener la plena aceptación de los recursos humanos a los cambios. Por este motivo los directores se sirven de dos grupos de actividades que se prestan apoyo: actividades incentificadoras y técnicas.

Las actividades incentificadoras crean el deseo del ser humano de mejorar, forman y alientan a los empleados a encontrar y utilizar mejor las maneras de producir bienes y servicios. Las actividades técnicas proporcionan instrumentos analíticos de comportamiento, organizativos y técnicos que resultan necesarios cuando se busca aplicar soluciones.

Para lograr el mejoramiento de la productividad se requiere de una estrategia de mejoramiento de la productividad, que es la configuración de las decisiones de la empresa que determinan sus objetivos, procedimientos y políticas y planes principales para alcanzar las metas de mejoramiento en el largo plazo. Una estrategia de mejoramiento exige un enfoque de sistemas que reconozca las relaciones recíprocas entre los elementos del sistema y el medio ambiente. Una estrategia debe, como mínimo:

- ◆ Elaborar una definición clara del concepto de mejoramiento de la productividad
- ◆ Explicar porque el mejoramiento de la organización es importante
- ◆ Evaluar la situación actual de la explotación y las razones de ella

- ◆ **Elaborar modelos óptimos**
- ◆ **Establecer políticas y planes de mejoramiento.**

Ya que existe una estrategia para el mejoramiento de la productividad, también existen técnicas que nos pueden ayudar a lograr dicho mejoramiento, estas técnicas consisten en la recopilación de información y el aumento de la eficiencia del trabajo. Estas técnicas se pueden clasificar en dos grupos:

a) El método técnico:

En el cual se utilizan técnicas de ingeniería y análisis económico.

b) El método humano:

Relacionado con el comportamiento.

Dentro de las técnicas del primer grupo podemos encontrar :

- ◆ **El estudio de trabajo:**

Utilizado para examinar el trabajo e indicar los factores que influyen en la eficiencia, se emplea con la intención de aumentar la producción de una cantidad dada de recursos con una pequeña inversión de capital. Esto se puede lograr mediante el análisis sistemático de operaciones, los procesos y los métodos de trabajo.

- ◆ **El estudio de métodos:**

Es el registro sistemático y el examen crítico de las formas actuales y propuestas de ejecutar el trabajo con el fin de establecer y aplicar métodos más fáciles y eficaces así como reducir costos, se emplea para mejorar los procesos.

◆ **Medición del trabajo:**

Determina el tiempo que un trabajador calificado necesita para realizar una tarea específica en un nivel definido de rendimiento, ayuda a reducir e incluso eliminar el tiempo ocioso en el cual no se realiza ningún trabajo útil, proporciona información de gran utilidad para el diseño, la planeación, la organización y el control del trabajo.

◆ **Análisis de Pareto:**

Es un instrumento útil para el análisis de la productividad , ya que concentra la atención en las pocas cuestiones o problemas más importantes y contribuye a establecer prioridades, es utilizado en muchos sectores de la producción y la administración , como la comercialización, el control de calidad, el análisis de existencias, las compras, las ventas, los procesos de reducción de desperdicios, etc.

◆ **Método justo a tiempo:**

Es la producción o la entrega de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario, su principal objetivo es reducir los costos en el proceso de producción, eliminar las existencias innecesarias, reducir los costos que implica el mantenimiento de existencias y aumentar el índice de rendimiento de la inversión, eliminar el tiempo perdido en largos procedimientos para establecer puestos de trabajo. Es un conjunto de principios administrativos de amplio alcance que entrañan una mayor participación del personal, una mayor preocupación por la calidad , lazos más estrechos con los proveedores y una nueva actitud con respecto a la forma de fabricar .

◆ **Análisis costo-beneficio:**

Es una técnica que ayuda a determinar los beneficios de un proyecto en relación a sus costos.

◆ **Presupuestación base cero:**

Es un procedimiento de planificación y presupuestación que obliga a justificar todas las peticiones presupuestarias en detalle a partir de la base cero, esta encaminada a la reducción de gastos generales.

Dentro de las técnicas relacionadas con el comportamiento encontramos:

◆ **Desarrollo de la organización:**

Su objetivo principal es modificar los sistemas, la cultura y el comportamiento de una organización para que mejore su eficacia .

◆ **Análisis de los campos de fuerzas:**

Se utiliza para analizar una situación que es preciso cambiar, por ejemplo, se puede utilizar para decidir, cuando existe confusión, cual será la próxima medida a tomar para el mejoramiento.

◆ **Técnica del grupo nominal:**

Es un método participativo para encontrar los hechos, identificar problemas y fuerzas, generar ideas y evaluar los progresos , se puede utilizar para elaborar un diagnóstico de la productividad, la planificación y la evaluación. Esta técnica es, en cierta forma como los círculos de calidad .

◆ Calidad vs. Productividad

A menudo los conceptos de calidad y productividad los identificamos como dos cosas diferentes, sin embargo ahora podemos decir que si bien es cierto son conceptos diferentes pertenecen a dos caras distintas de la misma moneda.

Generalmente hablamos de productividad cuando se necesita de un criterio para medir el grado de avance, esto se debe a que la productividad es cuantificable, pero, en el plano operativo este concepto necesita adecuarse a cubrir tanto acciones individuales como un amplio rango de actitudes productivas que incluyen desde el orgullo en el trabajo y la capacitación hasta la participación en los programas de productividad y exactitud, todos estos aspectos pueden promoverse si se presentan como facetas distintas del concepto de calidad, las variadas fases de la calidad traerán consigo una mayor productividad y competitividad por ello ambos conceptos se encuentran íntimamente ligados.

¿Porque las variadas fases de la calidad hacen que se eleve la productividad? Deming¹⁰ nos dice que la respuesta es a que "hay menos reprocesos" en la medida que se mejora la calidad "se transfieren horas-hombre y horas-maquina malgastadas a la fabricación de un producto bueno y a dar un mejor servicio. El resultado es una *reacción en cadena*: se reducen los costos, se es más competitivo, las personas estarán más satisfechas con su trabajo, y por último esto hará que haya más trabajo, esta es la razón básica de tratar de trabajar con calidad ya que el beneficio económico que traen es muy grande.

¹⁰ DEMING, Edwards. Calidad, productividad y competitividad. Ed. Díaz de los Santos. Madrid, 1989.

Capítulo IV

La empresa (caso práctico)

En el caso práctico se hablará de la institución donde actualmente laboro, es una institución prestadora de servicios, específicamente una institución financiera, el hablar de una institución de este tipo resultará de interés ya que generalmente cuando se habla de calidad inmediatamente pensamos en una empresa que produce algo, sin embargo es importante mencionar que el término de calidad es aplicable tanto a empresas productoras como a prestadoras de servicios.

Existen algunos factores por los cuales la prestación de un servicio de calidad es cada vez más importante, en primer lugar los clientes, es evidente que ellos se han vuelto más exigentes y si están pagando por un servicio esperan que sea de la mejor calidad posible.

En segundo lugar está el crecimiento de este sector, que es uno de los más importantes, ya que la economía del país ya no gira alrededor de la agricultura y la industria, puesto que estos últimos sectores se han debilitado.

El tercer factor de importancia es que en este sector existe una gran competencia, con la liberación de mercados han entrado un gran número de empresas prestadoras de servicios por lo que los clientes tienen una mayor capacidad de elección y por supuesto lo que determina que contraten uno u otro es sin duda la calidad.

Desafortunadamente para el país, la liberalización comercial trajo serios problemas en este sector porque al igual que en el sector industrial, las empresas de servicios no estaban preparadas para el libre mercado.

Existen varios principios que debe tomar en cuenta la dirección de cualquier empresa para ofrecer servicios de calidad, depende de estos que los

trabajadores sean leales a su trabajo, esto se traducirá en grandes beneficios tanto para los empresarios como para los mismos trabajadores.

Anteriormente, en el capítulo en el que se habló de la calidad total, se mencionó que la calidad era una revolución en la administración, y estos principios precisamente se refieren a esa nueva forma de administrar.

1.- **Visión directa:** Este principio es tal vez uno de los más sencillos, pero que es muy importante tomarlo en cuenta ya que mucho depende de el que los directivos se fijen en el entorno de la empresa y puedan visualizar lo que los clientes esperan sólo de esta forma se lograra ofrecer un servicio de calidad, además implica que sea lo suficientemente capaz de poder transmitir a sus empleados estas expectativas y hacer que las sigan al pie de la letra.

2. **Desarrollo de un hueco estratégico:** este principio se refiere a la necesidad de aprovechar las ventajas que se tengan, si una empresa es como "cualquier otra" obviamente se conformará con el segmento de mercado que tiene, pero si la idea es, ser una empresa de calidad, es casi seguro que, de acuerdo a las expectativas de los clientes desarrollara algún nuevo producto o servicio que atraerá al un segmento más grande.

3.- **La alta dirección debe apoyar:** Anteriormente también se dijo que es la dirección quien tiene que tomar la responsabilidad de la calidad ya que es la que cuenta con los medios necesarios para realizarlo, ya sean monetarios o no.

4.- **Comprenda su negocio:** Este principio tiene que ver con el tener una visión muy amplia de la empresa, un director no puede asumir la responsabilidad de trabajar con calidad si no tiene un conocimiento pleno de lo que ahí se hace, generalmente todos conocen a la perfección su trabajo pero en las mayoría de los casos no conocen más allá, entre más conocimiento se tenga de la empresa, se estará más en contacto con las verdaderas necesidades. La comprensión del negocio implica también el conocimiento de sus trabajadores ya que ellos son los que directamente saben de las deficiencias y fortalezas que se tienen.

5.- Aplicación de fundamentos operativos: Esto es la base de prestar un servicio de calidad ya que es la gestión de operaciones la que se encarga de aplicar metodología y modelos que ayuden a la previsión , selección de procesos, y diseños de productos, selección de distribución, gestión de inventarios. etc.

6.- Comprender, respetar y supervisar al cliente: Este principio es bien importante ya que muchas veces las empresas se conforman con un buzón de sugerencias, a los clientes les agrada ser escuchados y sentir que sus propuestas están siendo atendidas, únicamente de esta forma se puede llegar a dar un servicio tal y como los clientes lo deseen, además es necesario supervisar que todos los procesos se lleven adecuadamente, preguntar a los trabajadores, y a los clientes su opinión sobre el servicio que se ofrece, etc. Y esto es importante porque finalmente para lo que se trabaja es para lograr satisfacer a los clientes.

7.- Utilización de la tecnología adecuada: Este principio no es tan vital para las empresas prestadoras de servicios ya que sólo es utilizada como una herramienta de trabajo, en realidad el factor más importante para la prestación de un servicio de calidad son los empleados.

8.- Innovar.- Las empresas siempre deben de buscar la manera de ser creativas sin dejar de ser eficientes y ofrecer nuevas alternativas a los clientes .

9.- Contratar a las personas adecuadas, ofrecer una capacitación especializada y establecimiento de incentivos.

◆ Antecedentes

Al inicio del capítulo se hizo referencia a que se hablaría acerca de una institución financiera, no se abarcaran todos los campos a los que se dedica una institución de este tipo, solamente se hablará de lo que se hace en el área de Tarjeta de Crédito, específicamente en la Gerencia de Aclaraciones, que forma parte de la Dirección de Atención a Clientes.

El origen de las tarjetas de crédito se remonta a el desarrollo alcanzado por el sistema bancario en todo el mundo durante la primera mitad del siglo, este desarrollo permitió que los servicios bancarios beneficiaran a una cantidad mayor de personas, no solamente eran los grandes capitalistas o las familias ricas quienes acudían a los bancos, la clientela de los bancos se fue incrementando. De igual manera los servicios que se ofrecían eran cada vez más amplios, de aquí que el uso de el dinero en efectivo se fuera reduciendo, ya que el empleo de cheques se fue haciendo extensivo porque se disminuía el riesgo de traer dinero en efectivo, de igual forma en los comercios se empezaron a diseñar sistemas de crédito que permitieran el pago en plazos y con cheques bancarios.

A mediados del siglo, después de la Segunda Guerra mundial, casi todos los países entraron en una etapa de crecimiento económico, motivo por el cual las actividades comerciales se incrementaron, esto ocasionó que se buscaran formas alternativas para agilizar los sistemas de crédito, se requería de una solución audaz que permitiera al usuario utilizar el crédito con facilidad.

De ahí resultó la idea de que el banco asumiera la función de otorgar crédito, lo que representaría un gran beneficio para el usuario ya que se reduciría el tiempo en trámites con cada una de las instituciones comerciales que deseara le dieran crédito, el banco se debería encargar de hacer las investigaciones correspondientes así como también de efectuar el cobro. Con ello evitaría al comerciante laboriosas tareas, este una vez hecha su venta, se limitaría a recibir del usuario un pagaré que el banco liquidaría más tarde. Fue esta idea la que dio origen a las tarjetas de crédito.

Los beneficios que le trajo a los tarjetahabientes son la comodidad y seguridad, además de que la tarjeta otorga una mayor capacidad de compra a través de un crédito revolvente.

Los beneficios también son para el comerciante ya que al aceptar pagos con tarjetas de crédito obtienen un mayor número de ventas, asegura la liquidación completa de sus ventas, reduce riesgos y costos del manejo y la administración de grandes cantidades de dinero.

Si bien es cierto que las tarjetas de crédito han venido a revolucionar el sistema de ventas, también es cierto que el uso de éstas también acarrea problemas, los problemas que trae el uso de tarjetas dio origen a el Departamento de Aclaraciones, sobre el cual se hará el estudio objeto de este trabajo. Las tarjetas de crédito así como los sistemas con los que operan se han estado renovando con el tiempo, muchos de ellos son muy eficientes, y modernos, sin embargo la modernidad y el uso de sistemas computarizados en algunas ocasiones causa problemas en los procesos por lo cual se originan las reclamaciones de los tarjetahabientes

Del trabajo desarrollado en la Gerencia se desprende la gran necesidad que deben tener las empresas en la implementación de un sistema de calidad adecuado, ya que si esta, que es una de las Instituciones Financieras más grandes en México tiene deficiencias y problemas en cuanto a ofrecer un servicio de calidad, es de suponerse que otras empresas más pequeñas o no con tantos recursos los tienen aún más. De hecho esta fue la inquietud desde el inicio de la elaboración de la tesis, el conocer como se enfrentarían las pequeñas y grandes empresas a los cambios que surgieron a partir de la globalización, para la cual indudablemente no estaban preparados.

La tarea fundamental del Departamento es atender todas las aclaraciones que presenten los clientes (tarjetahabientes), estas pueden ser quejas o simplemente consultas, generadas por diversas causas, entre ellas están:

1.- Bonificación de intereses.- Las causas por las que los clientes solicitan este tipo de bonificación es principalmente porque cuando realizan un pago, este les es aplicado en forma extemporánea, generalmente después de la fecha límite de pago e incluso después de la fecha de corte con lo cual se generan estos intereses, otra de las causas es porque probablemente les hicieron un cargo que no les correspondía y el comercio que se los hace les regresa el importe de la transacción pero probablemente cuando ya se generaron intereses.

2.- Traspasos.- Esta petición generalmente las hacen cuando por ejemplo, el tarjetahabiente tiene dos cuentas pero, una de ellas ya esta cancelada y tal vez se haya quedado con saldo a favor entonces se hace la petición de que ese saldo a favor se lo transfieran a su cuenta que esta vigente, también se utiliza este tipo de transacciones para debitar a cuentas que por error de les hayan acreditado pagos por error de captura de las sucursales.

3.- Cargos duplicados.- Esta aclaración se lleva acabo cuando a los tarjetahabientes se les cargan dos o más veces un mismo consumo, esto puede darse ya sea por error de sistema, por error de las terminales punto de venta o por error de los vendedores de las tiendas que hacen dos pagares por el mismo importe.

4.- Créditos y Débitos.- Generalmente esta aclaración se generara de aclaraciones anteriores, por ejemplo siguiendo con el caso del punto (2) de el tarjetahabiente que se le débito un pago aplicado por error de captura, es muy probable que no recuerde que el no hizo este pago entonces ve en su estado de cuenta que se lo están quitando y es entonces cuando reclama, de igual manera puede suceder con un crédito.

5.- Pagos no aplicados.- Existen diversas razones por las cuales un pago puede no estar aplicado a las cuentas de los tarjetahabientes:

a) Es muy probable que el pago no se haya acreditado porque en la sucursal donde lo realizo, el cajero haya registrado por error otro número de cuenta que si existe por lo tanto el otro tarjetahabiente lo tiene aplicado.

b) También puede haber sido que el mismo tarjetahabiente se haya equivocado en escribir el número de cuenta y ponga otro que puede o no existir.

c) Cuando los tarjetahabientes realizan pagos en otros bancos y no se registre correctamente la transacción ,

6.- Desglose de saldo promedio e intereses.- Este tipo de aclaración es muy solicitado, ya que generalmente las personas no están de acuerdo con los que se les cobra de intereses, sin embargo por lo regular el cálculo es correcto, es un cálculo en el que se muestra la manera en que se calculan los intereses y como se saca el saldo promedio, la mayoría de las veces las personas creen que es un promedio simple de los gastos que se han hecho.

7.- Cajeros automáticos.- Aquí se revisan todas las aclaraciones que se deriven de cajeros automáticos, tales como que se realizaron disposiciones en efectivo que los tarjetahabientes no realizaron, que el cajero no les dio todo el efectivo que pidieron, o que no les dio nada, etc.

8.- Reembolsos de saldo a favor.- En este caso si un tarjetahabiente cancelo una cuenta y tiene saldo a favor puede solicitar que se le reembolse esa cantidad mediante un cheque de caja.

9.- Cargos automáticos.- Se refieren a los cargos automáticos que los tarjetahabientes no reconozcan y que se hacen automáticamente tales como pago de luz, y otros servicios.

Dentro del área existe también una sección en la que se lleva a cabo el control contable de todas las transacciones que se realizan dentro de la gerencia.

Estos tipos de aclaraciones son sólo algunos de los asuntos que se llevan a cabo en la Dirección de Atención a Clientes, son exclusivamente los que se manejan en la Gerencia de Aclaraciones, los otros como cargos internacionales, fraudes, reembolsos por fallecimientos, bonificaciones de anualidad, etc. se atienden en otra gerencia que también es parte de la Dirección, esta es la Gerencia de Reembolsos y Seguros.

Sin embargo con los asuntos que se han mencionado será suficiente para el objetivo propuesto, de elaborar un diagnóstico de la situación actual del Departamento que arroje la forma en que actualmente se esta trabajando, a manera de evaluar si es factible la implementación de un sistema de calidad en el servicio que se ofrece con el fin de elevar la productividad. Puede decirse que existen deficiencias en el servicio que se ofrece, ya que no existe un sistema de control de calidad adecuado, en general este departamento subaiste en razón de los múltiples errores que se cometen tanto por sistema como por los mismos empleados y que muchos de ellos se podrían evitar, o al menos, si es que ya se cometió el error tratar de solucionarlo lo más pronto posible, existen clientes que tienen hasta más de un año tratando de encontrar un solución a algún problema sin que a la fecha haya tenido éxito y con experiencias de esta tipo no se garantiza que este cliente vuelva a confiar en la Institución.

◆ Diagnóstico

La Gerencia de Aclaraciones cuenta con los recursos materiales necesarios para ofrecer un servicio de calidad, ya que cada uno de los que ahí laboran cuentan con una PC, en la que aparte de tener la paquetería necesaria tiene un procesador de datos que inicio su funcionamiento el año pasado y hasta entonces era lo más moderno y más efectivo que había en cuanto a tarjetas de crédito se refiere. Sin embargo, no hubo una planeación adecuada para recibir este sistema tan avanzado, supuestamente desde dos años antes de la puesta en marcha de este sistema se estuvo planeado, sin embargo a la hora en que ya se iba a arrancar con la operación del nuevo sistema muy pocos sabían como funcionaba.

Gran parte de la deficiencia que ofrece el Departamento en la prestación del servicio se debe principalmente a una deficiente administración.

En lo subsecuente se explicará de acuerdo al proceso administrativo, las fallas en las que se incurre y por lo cual la Gerencia se encuentra rezagada en el ofrecimiento del servicio que se ofrece .

Planeación.

En el primer capítulo se abordó lo referente a la planeación, a grandes rasgos se dijo que era el proceso de tomar decisiones anticipadas con el fin de guiar las acciones que llevarán al logro de los objetivos. De acuerdo a lo anterior se puede decir que en la Gerencia de Aclaraciones no se lleva a cabo una planeación que concuerde con los objetivos que se persiguen, en el caso de estudio el objetivo principal debe ser el ofrecer a los clientes un servicio de calidad en lo referente a aclaraciones de tarjeta de crédito. Para lograr esto es necesario que la Dirección este realmente convencida y comprometida con los objetivos que persigue la Institución y para ello debe hacer extensivos los objetivos que se persiguen, de lo contrario los empleados tratarán de hacer su trabajo, pero no se esforzaran porque este sea de calidad.

Por lo general los planes que se hacen son a corto plazo y generalmente se hacen porque ya se tiene algún problema encima, por ejemplo, cuando se habló de la puesta en funcionamiento del nuevo procesador de datos, se mencionó que no se tenía la preparación adecuada para recibirlo, esto en virtud de que la puesta en marcha de el nuevo procesador iba a traer muchos problemas mientras se hacían los ajustes necesarios, aproximadamente en dos años se estudio la conveniencia de la implementación de este nuevo sistema, sin embargo jamás se advirtieron los posibles contratiempos que traería, algunos de los problemas que se presentaron fueron el desfasamiento de fechas de corte, lo cual trajo como consecuencia que los clientes se confundieran de cuando debían de pagar por lo tanto pagaban de acuerdo al esquema al que estaban acostumbrados y por supuesto les generaba intereses que no les correspondían, esto significó un crecimiento en las aclaraciones por bonificación de intereses de aproximadamente un 300% ya que de recibirse 50 aclaraciones diarias en promedio se paso a un promedio de 150 a 200 aclaraciones diarias, por lo cual el servicio en vez de mejorar con la entrada del nuevo procesador, se empeoro ya que no se contaba con el personal necesario para atender este crecimiento en la demanda de servicio. La manera de atender todas estas peticiones no fue planeada, el problema se solucionó porque ya se tenía encima.

Otro tipo de aclaración que se vio afectada por la implementación del nuevo sistema fueron los traspaos de cuenta, lo que sucedió aquí fue que con la entrada del nuevo sistema automáticamente todos los números de cuenta que se tenían con el antiguo procesador serian cambiados , muchos de estos antiguos números de cuenta estaban por vencerse, los cuales deberían ser repuestos por los nuevos números que asignaría el sistema, se suponía que al vencimiento de los antiguos números los saldos que se quedarán en las cuentas anteriores, fueran a favor o en contra, se traspasarían automáticamente a el nuevo número; de igual manera sucedería con los números que se reportaran extraviados, sin embargo en la práctica no sucedió así y al igual que con las bonificaciones de intereses las

peticiones de traspasos de saldo crecieron de 30 peticiones diarias en promedio a 100 aclaraciones aproximadamente.

Las aclaraciones de saldo promedio se había dicho que desaparecerían, sin embargo empezó a haber peticiones de este tipo de aclaración y se tubo que volver a implementar, lo grave fue que con el nuevo sistema no se sabía como se realizaba ya que al hacerlo en la forma que habitualmente se hacía no coincidía con los que los estados de cuenta informaban y desgraciadamente se tenía que ajustar de alguna forma, por supuesto esto no habla de ofrecer un buen servicio al cliente, no fue sino hasta mayo de 1996 cuando se llevo a cabo la capacitación necesaria al respecto, casi un año después.

También hubo problemas con los pagos ya que al cambiar los números de cuenta los clientes no sabían a cual de los dos números pagar y por lo tanto no se acreditaban correctamente sus pagos.

Otro ejemplo con el que se puede demostrar que no se planea es el que continuación se comentará, hubo un época en la que con tal de se le atendiera al cliente lo más rápidamente posible todo lo que reclamara se cargaría a una cuenta deudora y después se averiguaba si le correspondía o no ese crédito, ante esta política el problema no tardo en verse, tanto las cuentas deudoras como las acreedoras se deben conciliar cada mes y por supuesto los que concilian estaban al tanto de lo mucho que había crecido la cuenta deudora por consecuencia de la política adoptada, sin embargo no todos los directivos lo estaban, hasta que a alguien se le ocurrió preguntar ¿como estaban las cuentas ? en cuanto se menciono el saldo que se tenía fue el caos y es que con la política aplicada al cliente se le acreditaba en el momento todo importe que reclamara pero no se investigaba a fondo que había pasado con dicho importe y por lo tanto la cuenta creció mucho y todo por no prever las posibles consecuencias.

Estos han sido algunos de los ejemplos con los que se puede ilustrar la falta de planeación, actualmente las cosas que se hagan no pueden ser producto de la improvisación, para que den buenos frutos se debe planear adecuadamente cada

una de las políticas y estrategias a seguir de lo contrario la gran competencia nos dejara fuera del mercado. No solamente debemos considerar algunos de los aspectos de las empresas sino todos aquellos que se involucren en el proceso, es por ello que se debe de llevar a cabo una planeación estratégica para que permita planear todos los aspectos y estar preparados ante los cambios que nos enfrentamos día a día y de esta forma poder permanecer en el mercado.

Organización.

Sobre la organización se mencionó que era la estructuración de las relaciones que deben existir entre todas y cada una de las actividades en una empresa con el fin de garantizar la máxima eficiencia.

En términos generales el tipo de organización que se presenta en el estudio que nos ocupa , es la típica organización en la que se dan relaciones de autoridad en línea, esto es, cuando la autoridad y responsabilidad se transmiten desde el nivel más alto hacia abajo . De la siguiente manera.



Fig. 10 Organigrama

Desafortunadamente este tipo de organización rígida no es el más conveniente para las empresas se sabe que con este tipo de organización se tiende a la especialización de puestos ya que promueve la departamentalización, sin embargo las empresas necesitan un organización integral que sea lo suficientemente flexible para que abarque todos los aspectos del proceso y de ésta manera se adapte a los cambios que constantemente esta expuesto el mercado. La organización más adecuada debe permitir que exista una comunicación eficiente, para que de esta manera todos los departamentos involucrados en el proceso estén íntimamente relacionados con los objetivos que se persiguen, todos ellos deben trabajar de manera coordinada ya que finalmente se están persiguiendo los mismos fines. En los diferentes departamentos que conforman la Dirección de Atención a Clientes se observa que cada uno de ellos trabaja de manera aislada, es decir , como si cada uno de ellos tuviera objetivos diferentes y no uno mismo

Dirección.

Como se mencionó en el capítulo que hablamos de Dirección, en el proceso administrativo hablar de dirección implica hablar de autoridad, como elemento principal, liderazgo y motivación como elementos complementarios

En primer lugar se habla de autoridad ya que la dirección de una empresa implica la ejecución de todo lo planeado a través de las decisiones tomadas por el administrador, delegando autoridad y responsabilidad de las diferentes actividades, con el fin de que estas se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado. Para que dicha autoridad tenga efectos es necesario hablar de los otros dos elementos complementarios mencionados: el liderazgo y la motivación que son dos elementos que sirven al administrador para poder ejercer la autoridad que le fue otorgada .

En las siguientes líneas se explica parte de la mecánica que se lleva a cabo en la dirección, es importante hacer mención que las opiniones aquí escritas no son con ánimos de molestar o causar algún agravio a nadie, es simplemente una forma de realizar un diagnóstico que permitirá establecer las condiciones en las que actualmente se encuentra trabajando la Institución.

En el caso de estudio se abordarán los tres elementos a fin de que se de una visión de como es dirigida la Gerencia.

De acuerdo a los nuevos modelos administrativos, la dirección de una empresa ya no puede estar en manos de una sola persona, actualmente todos los que estén involucrados en el proceso pueden participar en la dirección de ella.

Hablando del caso práctico se puede decir que la autoridad esta en manos de una sola persona, los niveles más bajos únicamente son canales de comunicación que hacen llegar las decisiones tomadas desde arriba. Esto se comenta porque siempre que se hace algo nuevo jamás es consultado con los empleados, únicamente se limitan a informar cuando ya se ha llevado a cabo. No siempre ha sido así, anteriormente existía una relación más estrecha entre los directivos y todos los que ahí trabajan ya que continuamente el director se hacía presente por los diferentes departamentos para ver que se ofrecía, desafortunadamente hubo un cambio en la Dirección de la Institución y ya no son las cosas igual, ahora la autoridad esta en manos de una sola persona y uno que otro de los más cercanos a ella forman parte de la organización, dirección, planeación y control. No se duda de la capacidad de la persona que esta al frente, sin embargo la autoridad ejercida esta mal aplicada, en cuanto llego a la Dirección, lo primero que hizo fue hacer diferentes cambios, con los cuales algunos empleados no estuvieron de acuerdo, ya que el área de la cual venía era un tanto diferente, dicha área se dedica exclusivamente a la atención telefónica a clientes, para lo cual según sus estadísticas eran los mejores, ya que tenían un índice de productividad muy alto, esta era medida en base al número de personas atendidas por hora, pero cualquiera puede atender a un gran número de personas

en una hora y decirles ¿quien sabe cuantas cosas?, lo que nunca se midió fue si en realidad todas estas personas atendidas recibieron una atención de calidad, lo cual no parece ser porque los clientes después de no haber recibido la atención esperada llamaban a la Gerencia que es una área exclusivamente operativa y nada tenía que ver con atención al público quejándose de la mala atención recibida.

Por otra parte, empezó a imponer a toda la gente de su confianza en diferentes puestos y bueno, esto era de esperarse, pero jamás se imaginó que todas estas personas no tuvieran la preparación requerida, ya que a los nuevos jefes se les tenía que enseñar, estaban acostumbrados a contestar el teléfono y pasar a quien correspondiera todas las peticiones que los clientes hicieran; en la Gerencia tuvieron que aprender una gran cantidad de procesos y algunos de ellos muy complejos.

En virtud de todo esto se puede ver que las decisiones que se han tomado no son las más apropiadas ya que se ha dejado en manos de personas inexpertas el futuro y mejoramiento de la Institución y que sólo porque son amistades de tiempo atrás o tienen alguna relación familiar los incluyen en la planta directiva, de esta manera difícilmente se lograrán cumplir con los objetivos de brindar un buen servicio y mucho menos uno de calidad.

Alguna de la definiciones que se dieron sobre dirección en capítulos anteriores se conceptualizaron como la manera de influir sobre las personas para cumplir con los objetivos fijados, en este sentido, se puede decir que para que las personas se dejen influir es necesario que quien tiene a su cargo la responsabilidad y autoridad de una empresa, cualquiera que esta sea, debe tener ciertas características, principalmente se le debe tener confianza, ya sea por su inteligencia, responsabilidad, educación, etc. esto con el fin de que guíe bien sus pasos que los llevaran al logro de sus objetivos particulares, a este tipo de personas se le conoce como líder y los líderes se ayudan de algunos motivadores para que les ayuden a influir sobre las personas, los motivadores pueden ser de tipo económico o no.

De los acontecimientos anteriormente relatados se desprende gran desmotivación, en primer lugar se debe a que los salarios pagados no son muy buenos y las personas buscan otras alternativas fuera y dentro de la Institución para poder financiar el déficit económico, no se tiene otro tipo de motivación económica, pero lo que es peor aún, tampoco se tiene motivación no económica, el trabajo es una obligación pero jamás se reconoce cuando se hace algo bien y por si fuera poco cada vez se tienen más restricciones.

Control

En cuanto al control se refiere se ha mencionado que es la forma de verificar lo que se ha hecho, en este sentido se puede decir que en la Gerencia de Aclaraciones aparentemente se tiene un control muy estricto sobre todo lo que ahí se hace, empezando por la puntualidad de los empleados, se argumenta que si no se llega temprano se afecta la productividad de toda la Institución, la productividad se mide en base a los casos que cada uno de los analistas resuelvan al día, cada analista debe proporcionar una estadística semanal, sin embargo no se toma en cuenta que cada caso puede ser muy diferente uno de otro y por lo tanto unos requieren de un análisis más profundo por lo que los tiempos en que se puede resolver cada uno es muy variable. Con esto se trata de decir que el control que se lleva a cabo esta más enfocado al control de las personas, que al trabajo, a los procesos, a la calidad, etc. Con lo anterior se trata de decir que se este en contra del control a las personas ni en contra del establecimiento de reglas, pero es de más importancia poner mayor atención en los aspectos técnicos que finalmente son los que nos llevarán al logro de los objetivos. Para poder llevar a cabo el control son necesarios ciertos parámetros que sirvan de guía para verificar que lo que se haga este acorde con dichos parámetros que han sido determinados previamente, sin embargo no existen ciertos parámetros por lo cual los resultados no son los esperados.

Últimamente se ha puesto mucho empeño en llevar un control estricto de las cuentas contables, esto se debe a tal era el descuido que dichas cuentas tenían saldos elevadísimos, razón por la cual se tuvieron que poner al corriente, este control se lleva a cabo verificando cada quincena la evolución de los saldos.

◆ Esquema de mejora

Con los antecedentes aquí descritos se pueden hacer múltiples propuestas para mejorar no sólo la Gerencia de la cual se ha estado hablando, sería un buen principio hacer algo en favor de elevar la productividad para después hacerla extensiva a toda la Institución, en primer lugar se ha visto que no existe un planeación adecuada y mucho menos se habla de una planeación estratégica, los planes que se realizan son a corto plazo, lo que es un defecto muy grave ya que cada que entra un nuevo Director los planes no se continúan y se elaboran nuevos planes, es necesario que la persona responsable del área se encargue de fijar los objetivos claramente a fin de que todos los que ahí trabajan sepan cuales son los objetivos que se deben alcanzar, enseguida también sería muy bueno revisar todos los procedimientos que nos lleven a el logro de los objetivos, sobre todo hacer una revisión exhaustiva de los procesos con los que se lleva cada una de las aclaraciones, se ha podido observar que en muchos de los procesos existen actividades que quitan tiempo y que son innecesarias, es preciso hacer diagramas que muestren de que manera se llevarán a cabo las actividades con el fin de optimizar tiempos.

Un aspecto muy importante debe ser la reorganización de la Gerencia recalcando la importancia de que dentro de esa nueva organización debe existir un comunicación efectiva, actualmente es muy común que cada uno de los empleados trabaje por su lado y si alguno necesita algo de otro de los empleados es casi imposible obtenerlo, muy a la manera burocrática se tiene

que hacer mediante un trámite con la firma de todos los directivos para poder hacerlo, esto es por la falta de una cultura organizacional, misma que se puede definir como el conjunto de valores organizacionales claramente definidos, ampliamente difundidos y bien jerarquizados de manera que la gente los acepta, los asume y los manifiesta en su conducta cotidiana.

Por valores organizacionales entendemos todas aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de la organización influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

Esto permite que en toda la organización se haga el trabajo en equipo, que sin lugar a dudas se perfila como uno de los grandes pilares de la organización moderna, de esta manera se optimiza el potencial de las personas, lo que les permite confrontar sus diferencias y encontrar nuevas y mejores alternativas de acción.

Sin lugar a dudas el desarrollo de una cultura organización implica que el líder en este caso el Gerente y mejor aun la Dirección, se encarguen de difundir los valores organizacionales, así como también se encarguen de difundir una cultura de calidad total, esto significa tener calidad de las personas, de quienes depende la calidad de los procesos y de los productos; la calidad de los sistemas administrativos, calidad en el diseño, en el proceso para obtener así calidad en el producto.

Probablemente esto sea un plan muy ambicioso, pero al menos se debe establecer un proceso de mejora continua, que es una política de mejorar constantemente y en forma gradual el servicio que se presta, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda, lo cual se puede lograr partiendo de estándares establecidos y así poco a poco ir alcanzando niveles de calidad cada vez más elevados.

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

A manera de resumen se puede decir que se debe cambiar el modelo administrativo existente por uno que implique la participación de todos los que ahí trabajan.

Bibliografía

BAIN, David.

Productividad "la solución a los problemas de la empresa".

Ed Mc Graw Hill. México, 1985.

BARRA Ralph.

Círculos de calidad en operación, estrategia práctica para aumentar la productivdad y las utilidades.

Mc Graw Hill. México, 1985.

CROSBY, B. Philip.

Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas.

Ed. CECSA. México, 1991.

DEMING, William Edwards.

Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis.

Ed. Díaz de los Santos. Madrid.

FEIGENBAUM, Armand Vallio.

Control total de calidad.

Ed. CECSA. México.

GUTIERREZ, Mario.

Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de calidad

Ed. Limusa. México, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru.

Práctica de los círculos de control de calidad.

Ed. Tecnológicas de gerencia y producción. Madrid, 1990.

ISHIKAWA, Kaoru.

¿Qué es el control total de calidad?. La modalidad japonesa.

Editorial Norma, Colombia, 1986.

JURAN, Joseph.

Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos.

Ed. Díaz de los Santos. Madrid, 1990.

KARATSU, Hajime.

La sabiduría japonesa, control total de calidad.

Ed. Gestión 2000. Barcelona.

LYONNET, Patrick.

Los métodos de la calidad total.

Ed. Díaz de Santos. Madrid.

PROPENKO, Joseph.

Productivity Management, a practical handbook.

International Labour Office, 1987.

TAYLOR, Bernard.

Planeación estratégica exitosa.

Ed. Legis. Bogotá, Colombia, 1991.