



**TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
INCORPORADO A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3079-02**

**“PROYECTO PARA LOGRAR LA EXCELENCIA EMPRESARIAL,
A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE CALIDAD”**

T E S I S

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

P R E S E N T A:

RAÚL MANRIQUE JIMÉNEZ

**DIRECTORA DE TESIS:
LIC. MARÍA DE JESÚS LÓPEZ ARELLANO**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A Dios

Por la gran oportunidad que me has dado de vivir y poder llegar a este momento, que sin duda alguna, es uno de los más importantes de mi existencia, gracias mi Señor por fortalecerme día a día, por secar mis lágrimas y estar a mi lado en todo momento, gracias por iluminar mi camino y llenarme de alegría y paz, gracias Padre por todo lo hermoso que has hecho en mi vida.

A ti sea toda la honra y toda la gloria por siempre. Amén

A mis padres

Gracias Mamá por todas las atenciones que me has dado, te has convertido en una multi-profesionista, eres mi Doctora cuando enfermo, mi Chef cuando me haces de comer, Psicóloga cuando me orientas, Abogado cuando intercedes por mí, eres muchas cosas más.

“Eres mi mejor Amiga, eres mi Ángel Mama” gracias por todo.

Gracias Papá por esforzarte día con día para que no nos falte nada, gracias por corregirme y orientarme, por protegernos y dirigir la familia, eres invaluable.

Al amor de mi vida.

Amor mío! gracias por llegar a mi vida eres el regalo más hermoso que he encontrado en la vida, gracias por apoyarme en todo momento, mucho de lo que he logrado en mi vida profesional es gracias a ti, significas mucho para mí TE AMO.

A mis profesores

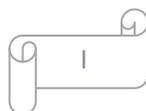
Que se han ganado mi respeto, admiración y cariño, gracias por todas sus aportaciones y entrega profesional, gracias Lic. Ma. De Jesús por apoyarme en este proyecto, sin duda alguna es usted de la mejores y sabe que todos la admiramos y respetamos, Lic. Arnulfo Vega es un excelente Director y amigo.

A mis amigos

Nunca terminaría de nombrarlos y decirles que significan mucho para mí, su presencia en mi vida, ha contribuido a que yo sea mejor persona, cada uno de ustedes tiene un lugar muy importante en mi corazón, siempre podrán contar conmigo en todo, LOS QUIERO MUCHO.

Dios los bendiga hoy y siempre.

Raúl Manrique Jiménez



ÍNDICE DE CONTENIDO

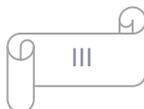
INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

1.1	Orígenes y evolución de la calidad.	5
1.1.1	Concepto de calidad.	9
1.1.2	Evolución histórica del concepto de calidad.	10
1.2	Cultura organizacional.	11
1.2.1	Importancia de la cultura en las empresas.	13
1.2.2	Modos de influir en la cultura de la empresa.	14
1.2.3	La cultura de la calidad y los países en vías de desarrollo.	15
1.3	Calidad total.	18
1.3.1	Japón cuna de la calidad total.	19
1.3.2	Definición del sistema de calidad total.	21

CAPÍTULO 2. PRECURSORES Y PROMOTORES DE LA CALIDAD

2.1	Dr. William E. Deming	25
2.1.1	Deming y la mejora continua.	26
2.1.2	Reacción en cadena de Deming.	27
2.1.3	Ciclo PHEA (Planificar, Hacer, Ejecutar y Actuar)	28
2.1.4	Estandarización.	29
2.1.5	Los catorce pasos.	29
2.2	Dr. Kaoru Ishikawa.	33
2.2.1	Ishikawa y el control total de la calidad.	33
2.2.2	Las siete herramientas de la calidad.	35
2.2.2.1	Hoja de verificación.	35
2.2.2.2	Histograma.	37
2.2.2.3	Diagrama de Pareto.	37
2.2.2.4	Diagrama de causa-efecto.	39
2.2.2.5	Estratificación.	40
2.2.2.6	Diagrama de dispersión.	41
2.2.2.7	Gráficas y cuadros de control.	42
2.3	Joseph M. Juran	43
2.3.1	Juran y la trilogía	43
2.3.1.1	Mejora de la calidad	44



2.3.1.2	Planeación de la calidad.	45
2.3.1.3	Control de calidad	46
2.4	Philip B. Crosby.	47
2.4.1	Crosby y la filosofía “cero defectos”	48
2.4.2	La vacuna pro calidad.	48
2.4.2.1	Determinación	50
2.4.2.2	Educación	51
2.4.2.3	Implantación	53

CAPÍTULO 3. LA ADMINISTRACIÓN, LA EXCELENCIA EMPRESARIAL Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1	Evolución de la administración hacia la excelencia	57
3.2	El modelo de Larry E. Greiner.	57
3.2.1	El cambio: punto de partida hacia la excelencia.	61
3.3	Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr.	65
3.4	Excelencia administrativa y empresarial.	66
3.5	El cliente.	67
3.5.1	El servicio.	68
3.5.2	Ciclo del servicio.	68
3.5.3	Calidad en el servicio.	70
3.5.4	Principios de calidad en el servicio	71
3.5.5	Las 10 dimensiones o características de un servicio de calidad	72

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO EXCELENCIA EMPRESARIAL

4.1	Preimplantación.	77
4.1.1	Conciencia de la necesidad de cambio por cada empleado de la organización.	77
4.1.2	Sensibilización y compromiso.	78
4.1.3	Integración del equipo directivo.	79
4.2	Análisis de la cultura organizacional.	79
4.2.1	Madurez.	80
4.2.2	Valores organizacionales.	80
4.2.2.1	Clima organizacional.	80
4.2.2.2	Benchmarking.	81
4.3	Planeación estratégica.	82
4.4	Desarrollo organizacional.	84
4.5	Desarrollo humano.	85

4.6	Desarrollo técnico.	85
4.6.1	Control estadístico de proceso (CEP).	85
4.6.2	Reingeniería.	86
4.6.3	Herramientas estadísticas.	86
4.7	Evaluación.	87
4.7.1	Auditoría de calidad.	87
4.7.2	Auditoría de clientes.	87
4.7.3	Auditoría de proveedores.	88
4.7.4	Retroalimentación.	88

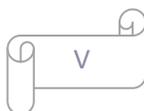
CAPÍTULO 5. PROYECTO EXCELENCIA EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA TRAVOLATORS, S.A. DE C.V.

5.1	Conciencia de la necesidad de cambio.	91
5.2	Integración del equipo directivo y diagnóstico de la organización.	91
5.3	Planeación estratégica.	98
5.4	Desarrollo técnico.	99
5.5	Desarrollo humano.	101
5.6	Evaluación y retroalimentación.	102

CONCLUSIONES	103
---------------------	-----

GLOSARIO	105
-----------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	111
---------------------	-----



INTRODUCCIÓN

Las crisis financieras, la globalización de la economía, la competencia internacional, los elevados índices de productividad y calidad de los países industrializados son algunos de los principales retos que afrontan las organizaciones de los países subdesarrollados como México. En este contexto, indudablemente, la mejor herramienta que nos permite que la organización se mantenga sustentable y líder en el mercado es el establecimiento de un sistema de calidad efectivo y adecuado a sus necesidades, para que ésta pueda cumplir con sus objetivos y que además contribuya a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

Al hablar de excelencia, nos referimos a un estado superior o ideal dentro del medio donde se actúa. Asimismo cuando se orienta a las empresas, es la adopción de horizontes, medios, procedimientos y técnicas profesionales para llegar a un estado mayor de calidad y de un nivel de perfección empresarial. La excelencia tuvo su gran aparición en la industria japonesa y considero que una de las bases fundamentales por las cuales tuvo éxito es la condición de identidad cultural y la sólida formación socio - espiritual del trabajador. Calidad humana y calidad del producto se fusionan en todos sus procesos productivos hacia una meta cliente – mercado, con el fin de proyectarle al consumidor el estado de excelencia para obtener sus productos o servicios. El éxito está en función de las premisas que se fijan coordinadamente dentro de una organización y que los que la integren o participen en ella, las hagan su ideología, su doctrina y su filosofía en su vida misma y en la empresa.

El presente proyecto tiene la finalidad de obtener mejoras y resultados radicales a través de un sistema de calidad que impacte en los siguientes ámbitos:

- **Desarrollo organizacional.** Lograr la estabilidad financiera es un reto que actualmente enfrentan todo tipo de empresas a nivel mundial debido a la reciente recesión económica. Con este proyecto podremos identificar y reducir gastos que indudablemente en cualquier tipo de organización existen con el exceso de costos que, la mayoría de las veces, no son necesarios, convirtiéndose en gastos que afectan directamente a las utilidades de la empresa, para esto estableceremos controles internos eficaces que permitan identificar los procesos clave, y de esta manera garantizar el correcto funcionamiento de cada una de las operaciones en tiempo y forma; mejorando también la productividad y servicio al cliente como estrategia para mantener el liderazgo en el mercado.
- **Desarrollo técnico.** Mejorar los procesos y procedimientos de la organización adaptándolos a las necesidades y cambios que surgen con el paso del tiempo en las diferentes áreas de la empresa, así como la eficiencia y eficacia en la coordinación de los recursos para lograr los objetivos y fomentar el crecimiento de la productividad y mejora

de la calidad tanto del producto como del servicio, a través del uso de herramientas estadísticas, reingeniería y la supervisión directa de un comité de aseguramiento de la calidad.

- **Desarrollo humano.** Fomentar una cultura de calidad y excelencia, a través de la sensibilización, capacitación y desarrollo del personal que contribuya a crear mejores actitudes, promover valores y compromiso. La participación de todos los niveles de la organización es primordial para conseguir este objetivo, principalmente los directivos, quienes deben expresar el compromiso, asertividad, motivación y difusión de los conocimientos. Todos los cursos se enfocarán hacia acciones específicas que produzcan el cambio cultural en la empresa, e impartirse en todos los niveles.

La excelencia y la calidad son una forma de vida, una cultura en la que los valores como la honestidad, la fortaleza, la constancia, la creatividad y la lealtad, se vuelven indispensables para obtener la calidad en las organizaciones. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso educativo que implica un cambio en las actitudes y valores de todos los individuos que conforman la organización, desde los dueños y directivos hasta los obreros.

1



ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

"Lo que no cambia, pierde la oportunidad de ser mejor."

ANÓNIMO

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

1.1 Orígenes y evolución de la calidad

La calidad, la mejora continua y la perfección son ideales que han existido en el ser humano en todas las culturas a lo largo de la historia. Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en todos los ámbitos como el artístico, económico, tecnológico, científico, demuestran claramente que la calidad es un afán que siempre ha preocupado al hombre; basta con recordar las pirámides de Egipto, Teotihuacán, la majestuosidad de la cultura griega, o cualquiera de las manifestaciones culturales de la humanidad, desde ese entonces hasta la época actual. El hombre en su esencia, siempre ha buscado la mejora continua; sería imposible entender los adelantos de la civilización, sin la existencia de ese afán de mejorar y perfeccionar el ambiente y consecuentemente la cultura en todas sus manifestaciones. A continuación se presentan algunos ejemplos de la calidad a lo largo de la historia; se hace notar en este resumen muy general en el que se integran diversas etapas históricas:

Época Primitiva. El interés por hacer bien las cosas es innato al hombre. La evolución de las comunidades se origina por el deseo de mejorar continuamente los modos y formas de producción. En esta época, el hombre comienza a fabricar instrumentos de trabajo que va perfeccionando paulatinamente; aparecen las fuerzas productivas y se establecen relaciones de producción.

Los primeros instrumentos de trabajo eran simples palos y piedras de bordes afilados que se recogían tal como los ofrecía la naturaleza. En lo sucesivo, el hombre primitivo pasa gradualmente a la modificación de esos objetos naturales, y comienza a fabricar instrumentos de una forma definida, mediante procedimientos pesados con anterioridad, los cuales le sirven mucho mejor que los palos y piedras recogidos al azar. El hombre primitivo también estuvo preocupado por la calidad, tenía que determinar si el alimento era apto para consumo o si sus armas eran lo suficientemente seguras para defenderse. Evidentemente esas primeras actividades de control de calidad eran muy rudimentarias y sencillas.

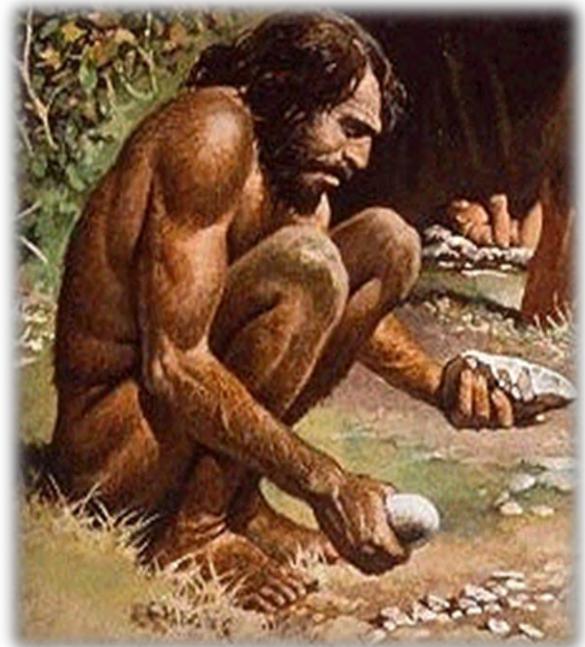


Figura 1.1. Época Primitiva

Grandes Civilizaciones 2150 a.C. Con el avance de las civilizaciones, la necesidad de establecer especificaciones de calidad fue mayor. Por ejemplo, en el código de Hammurabi se declaraba: “Si un albañil construye una casa y ésta se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con la pena de muerte” aquí se hace evidente la preocupación de obtener satisfactores con la máxima calidad. Una de las referencias más antiguas de la aplicación de la calidad se remonta a la construcción de la gran pirámide de Keops en Gizeh, Egipto, hace 46 siglos aproximadamente.

Esta obra cubre un área de cinco hectáreas y tiene un error de angular con una desviación de 12 segundos del ángulo perfecto. El trabajo realizado por los artesanos egipcios es admirable aún hoy con todos nuestros avances tecnológicos, el acabado de los bloques fue tan preciso que las pirámides pudieron terminarse sin la utilización de cemento.”¹No solamente existía una gran experiencia en la construcción, sino también se utilizaron magníficos métodos para el control dimensional y técnicas e instrumentos de medición. Según datos de Herodoto, para este proyecto trabajaron 100,000 esclavos durante 20 años utilizando dos y medio millones de metros cúbicos de piedra. Aquí se muestra la utilización de la administración de la calidad como un instrumento para canalizar todos los recursos para lograr la perfección.



Figura 1.2. Grandes Civilizaciones 2150 a. C.



Figura 1.3. Antigüedad Grecolatina.

Antigüedad Grecolatina. Hace más de 2,500 años en la Grecia clásica, Platón y Aristóteles destacaban la excelencia en los individuos como un medio para lograr la felicidad mientras que Tucídides exigía la excelencia en el ejercicio del servicio público. Grecia fue la cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho, en fin, todos los avances culturales de occidente se sustentan en la calidad que prevalecía en todos los ámbitos.

¹Howard Gitlow, Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva, Ventura, México, 1991.

Edad Media. Durante la Edad Media aparecieron la producción artesanal y los gremios, el artesano realizaba la función de calidad, medía, verificaba y ajustaba los elementos para sentirse plenamente satisfecho con el producto, de tal forma que intervenía en todas las etapas del proceso de producción hasta el contacto directo con el cliente. Con el desarrollo del negocio proliferaron los pequeños talleres y los comerciantes aparecieron como intermediarios que empezaron a movilizarse entre diversas regiones, de esta manera surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la calidad de aquella época.

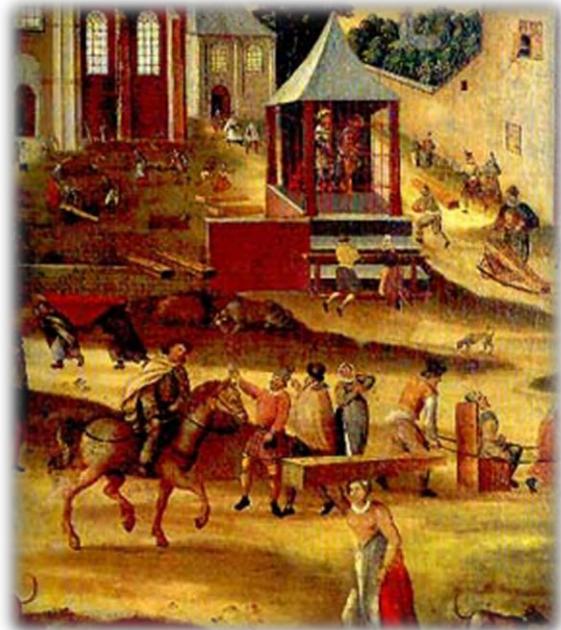


Figura 1.4. Edad Media.

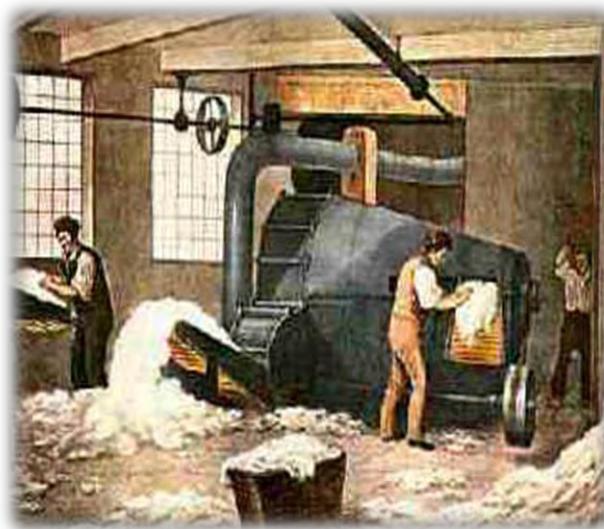


Figura 1.5. Revolución Industrial.

Revolución Industrial. Durante la Revolución Industrial con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación se tornaron más complejos, el alto valor artesanal disminuyó, apareciendo así los intermediarios entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran funcionarios de la calidad. En esta etapa para resolver la problemática de la calidad se contrataban especialistas de tiempo completo para el estudio de problemas técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.

Siglo XX. A principios del siglo, Frederick Taylor realizó grandes aportaciones para la administración científica y la ingeniería industrial, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la producción de bienes y servicios.

Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos “aceptables y no aceptables” lo que provocó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas y la utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección. El cuadro de control ideado por el Dr. Shewart fue utilizado durante la Segunda Guerra Mundial por diversas industrias en Estados Unidos. La aplicación del control estadístico

de la calidad propició que en este país se fabricaran artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

En Inglaterra también se desarrolló el control estadístico del proceso, siendo este país promotor de la estadística moderna, lo cual fue evidente con la adopción de la normas británicas 600 British Standard para recepción de materiales creadas por Pearson en 1935.

Durante la preguerra, Japón utilizó las primeras normas británicas 600 en la industria, sin embargo, no obtuvo los resultados esperados pues las aplicó sin considerar las características propias de este país. Esta era la época de productos baratos y malos en la cual se dependía totalmente del control de calidad por inspección. En Japón, en 1946, se fundó JUSE *Japanese Union of Scientifics and Engineers* (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), siendo Ishikawa su primer presidente.

En 1949 se integró un grupo de investigación en calidad que estaba constituido por miembros de universidades, industrias y gobierno; su principal objetivo consistía en realizar investigaciones sobre mejoramiento de calidad.

En los años cincuenta el Dr. Deming impartió un seminario de control estadístico de calidad para gerentes, ingenieros y presidentes de altas empresas con la finalidad de hacerles comprender la importancia del control de calidad.

En 1954 el Dr. Juran dictó seminarios para gerencia alta y media, cuyo principal objetivo era explicar las funciones que hay que realizar para la promoción del control estadístico de la calidad.



Figura 1.6. Siglo XX.

En 1958 apareció en Japón el concepto de Control Total de Calidad (CTC) gracias al Dr. Kaouro Ishikawa. La garantía de calidad surgió como resultado de la idea de hacer hincapié en realizar una buena inspección para no vender productos defectuosos. En los años sesenta la gran competitividad de los japoneses obligó a las empresas estadounidenses a investigar cómo funcionaba la calidad total en Japón, este avance hacia la mejora de la calidad provocó en todas las compañías interesadas en permanecer en el mercado, nuevas formas de organización.

Múltiples son los autores que han propiciado y promovido la cultura de calidad, entre ellos destacan por su importancia, Edwards Deming y Kaouro Ishikawa, quienes propiamente iniciaron este movimiento y a quienes se conoce como precursores de la calidad total; Joseph Juran y Phil Crosby son considerados como promotores de dicha cultura.

1.1.1 Concepto de calidad

Entre las definiciones de calidad más representativas destacan las siguientes:

E. Deming: “Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado.”

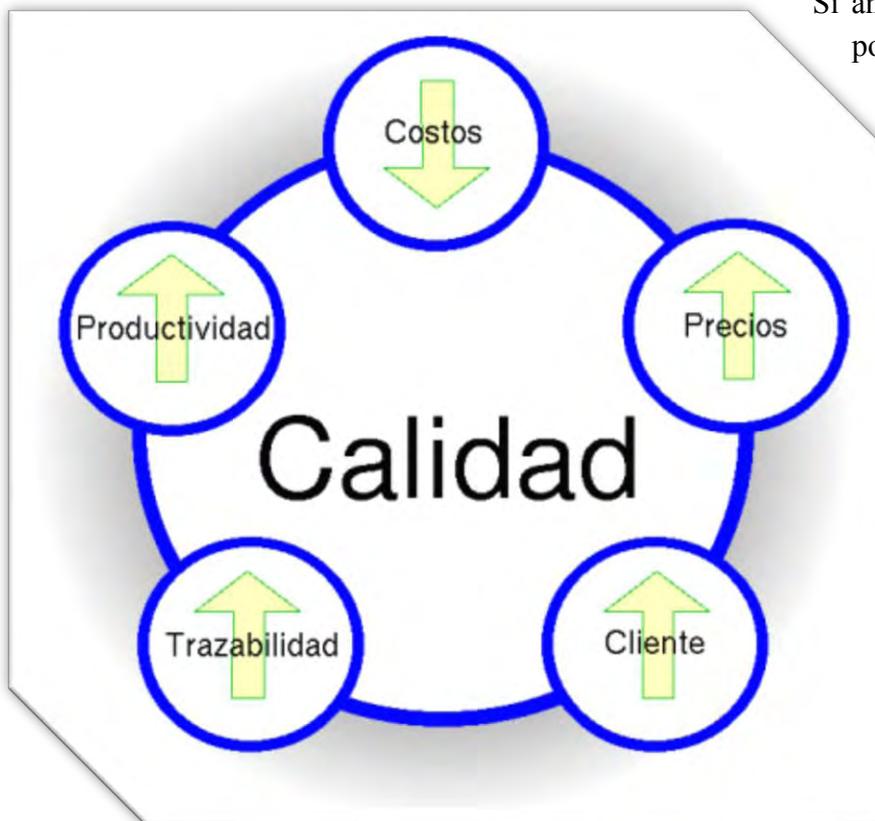
K. Ishikawa: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.” “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por la diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente.”

J.M. Juran: “Adecuación de un producto o servicio al uso.”

P. B. Crosby: “La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos.”

Taguchi: “Artículo de calidad es aquél que actúa conforme a las funciones predetenidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización,”

Feigenbaum: “Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente”.



Si analizamos estos conceptos es posible concluir que todos los autores coinciden en ciertos elementos, de tal forma que puede obtenerse la siguiente definición: “La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos y requisitos”.

1.1.2 Evolución histórica del concepto de calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, se describe cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir:

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Esta evolución permite comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporcione al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y que gradualmente se haya ido involucrando en toda la organización en la consecución de este fin.

1.2 Cultura organizacional

“La cultura es un concepto que inicialmente fue estudiado en la antropología; desde este punto de vista, la cultura es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”².

En este contexto, la cultura es la forma de vivir de un pueblo, que determina la forma de ser de sus miembros; de tal manera que las personas que pertenezcan a una cultura comparten una serie de valores, tradiciones, creencias y estructuras mentales que condicionan su actuación en la sociedad como individuos. La cultura está compuesta por una serie de manifestaciones:

- ❖ **Conceptuales o simbólicas.** Se refieren a la expresión de creencias y valores fundamentales como: símbolos, imágenes, mitologías, religión, historia, filosofía, costumbres, etcétera.
- ❖ **Conductuales.** Pautas de comportamiento que influyen en la conducta tales como: lenguaje, modismos, rituales, ceremonias, comportamientos no verbales, formas de interacción, tradiciones, etcétera.
- ❖ **Estructurales.** Constituyen el marco normativo que facilita la convivencia: leyes, reglamentos, estructura de poder y sistemas políticos entre otros.
- ❖ **Materiales.** Se refieren al ambiente externo en el que está inserta la sociedad: clima, recursos naturales, ecosistema y otros, que a su vez influyen en su desarrollo.
- ❖ **Intelectuales o ideológicas.** Todas las manifestaciones producto del avance de la inteligencia, ciencia y tecnología.

La cultura organizacional forma parte de un macro sistema cultural que es la sociedad, el país o la religión en la que está inmersa, el cual se constituye por una serie de valores y las creencias que predominan en el entorno; comprender esta situación es de vital importancia para lograr un cambio de las organizaciones hacia la excelencia.

La cultura organizacional puede conceptualizarse como el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de la organización. El sistema formal incluye las estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y formas de interacción establecidos por vía formal, y el subsistema informal incluye las conductas y los símbolos que se practican en la organización: valores, clima organizacional, mitos, etcétera.

² Edward Taylor, Las culturas primitivas, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

Cultura organizacional

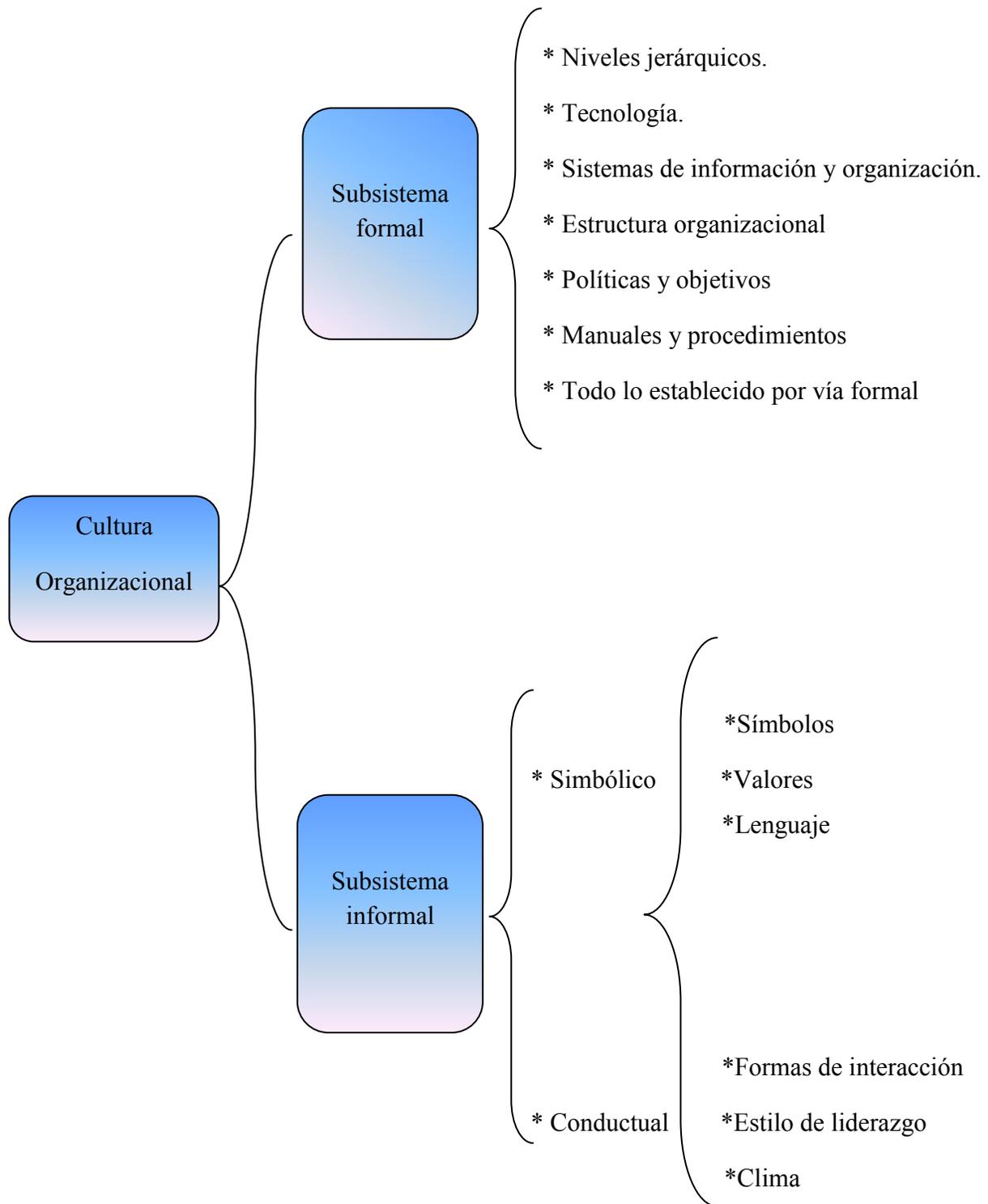


Figura 1.7. Cultura organizacional

1.2.1 Importancia de la cultura en las empresas

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que ésta le proporciona y representa un factor activo que fomenta su desenvolvimiento.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por lo tanto, es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares, y estos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

1.2.2 Modos de influir en la cultura de la empresa

En este tema se definirá la estrategia y la manera práctica de modificar o reorientar la cultura de la empresa hacia los principios culturales cuyo grado de carencia se juzgue más importante. En primer lugar, a nivel teórico, para reorientar determinados aspectos culturales o estratégicos de una empresa se pueden adoptar dos tipos de medidas:

Directas:

- ⊙ Programas concretos de actuación.
- ⊙ Asignación de presupuestos y planificación para el cambio.
- ⊙ Reestructurar la organización.
- ⊙ Variar los sistemas de gestión o dirección.

Indirectas:

- ⊙ Formación.
- ⊙ Información.
- ⊙ Implantación de normas o procedimientos.
- ⊙ Actualizaciones simbólicas relacionadas con la nueva orientación.
- ⊙ Identificación de los aspectos a abandonar.
- ⊙ Comunicación no verbal.
- ⊙ Contactos informales, etc.

Desde un punto vista práctico, en la metodología para proceder a la modificación o a la reorientación de la cultura de la empresa, se deben seguir tres etapas:

1.- Definir exactamente cuáles son los dos o tres aspectos fundamentales que se desean alcanzar o bien, es decir, los puntos fuertes que se pretenden reforzar.

2.- Dar los pasos previos para proceder al cambio de la cultura en lo relativo a los aspectos concretos citados en el punto anterior. Para ello se deberá proceder del siguiente modo:

- ◆ Procedimiento a implantar medidas de actuación inmediata. Con ellas la dirección definirá los primeros símbolos que indiquen a todo el colectivo de la empresa que se va a producir un cambio en algún aspecto o pauta de comportamiento que antes era habitual.
- ◆ Informando al personal. Simultáneamente, corresponderá también a la dirección tomar la iniciativa en este punto, dando información a los trabajadores acerca de los resultados del estudio y del enjuiciamiento de la cultura disponible que se acaban de realizar, de cuáles son los aspectos concretos que se desean modificar y de las causas que justifican dicha decisión.
- ◆ Preparando a la dirección para que manifieste un comportamiento simbólico que refuerce las modificaciones que se ha decidido implantar.

Esto se puede realizar por medio de un seminario en el que participará el equipo directivo, donde se les dará información sobre el concepto y la importancia de los símbolos ostentados por las personas que detentan el liderazgo. En este mismo seminario se podrán definir y preparar las actuaciones simbólicas concretas, que serán manifestadas a continuación al resto de la empresa.

3.- Proceder al intento de modificación. Un buen método para actuar en este sentido puede ser el que se expone a continuación, tras presentar dos consideraciones previas sobre el mismo:

- ◆ Para cada uno de los puntos fuertes a reforzar o modificar se definirán secuencias de actuación independientes, para las que se habrán adoptado medidas concretas en cada caso.
- ◆ Se trabajará en tres niveles: el equipo de Dirección, definirá la orientación y grupos de trabajo o comités, encargados de estudiar los detalles específicos para cada objetivo; el resto del personal, estudiando sus reacciones y el grado de aceptación del cambio deseado y de las medidas adoptadas para intentar imponerlo.

1.2.3 La cultura de la calidad y los países en vías de desarrollo

Debido a que los valores culturales predominantes en una sociedad influyen en los valores de las organizaciones, es conveniente que previamente a efectuar cualquier intento por iniciar una cultura de calidad, la alta dirección efectúe un diagnóstico de la cultura organizacional, de tal manera que existan elementos para generar el cambio de actividades en su organización.

En este sentido, también resulta indispensable conocer los valores prevalecientes en la sociedad en la que se intenta aplicar, en este caso los valores predominantes en Latinoamérica. Aunque desde el punto de vista sociológico y psicológico es difícil establecer generalidades acerca de los rasgos culturales de los individuos de una población.

Una de las causas más frecuentes del fracaso cuando se pretende un cambio de la cultura organizacional es la extrapolación indiscriminada de esquemas administrativos extranjeros sin tomar en cuenta las características culturales de la organización y de la sociedad en que está inserta. Mucho se ha escrito acerca de la personalidad y los rasgos culturales del latinoamericano, y a pesar de que los mexicanos no seamos ni más ni menos inteligentes que los japoneses o los estadounidenses, lo cierto es que en otros países existen índices de productividad más elevados.

Independientemente de las posibles ventajas históricas, que los países desarrollados presentan en relación con los subdesarrollados, lo cierto es que la paradoja de Latinoamérica radica en que somos ricos en recursos y pobres en resultados. Justificar nuestra improductividad en el hecho de que dependemos económicamente de potencias extranjeras, es absolutamente inútil. Los Latinoamericanos tienen el compromiso de reconocer que son países mal administrados y que gran parte de la problemática económica de nuestras naciones, se deriva no de factores externos, sino de nuestra escasa productividad y calidad, de tal forma que en la medida en que aceptemos la responsabilidad de nuestros actos tendremos la posibilidad de promover el desarrollo

económico. No todos los mexicanos ni los latinos de las distintas regiones y clases sociales se parecen; el clima, la situación geográfica, la educación y la capacidad económica son factores que influyen en la conducta. A pesar de que resulta difícil establecer rasgos comunes en las distintas clases y grupos de población, a continuación se describen algunas características generales que prevalecen en la mayoría de los mexicanos, de acuerdo con lo que postulan Samuel Ramos³ y Octavio Paz⁴ en sus ensayos acerca del mexicano:

Inseguridad y desconfianza. Uno de los rasgos característicos de la gente dominada es que teme y finge ante el señor; es en la colonización en donde se puede encontrar la raíz de la desconfianza y hermetismo del mexicano. Las circunstancias históricas, la colonización y la explotación han originado recelo, desconfianza y una gran falta de seguridad hacia los demás. Esto se manifiesta en el excesivo formalismo y cortesía que prevalece en las comunicaciones; de esta manera para protegerse, el mexicano utiliza un lenguaje oscuro y formal, que encubre sus emociones y evita el compromiso que implica el uso de un lenguaje llano, el caso más típico de la utilización del formalismo en el lenguaje se hace patente en los discursos políticos.

Amor a las fiestas. Ante su continuo hermetismo, el mexicano busca formas de carácter vital para exteriorizar sus sentimientos y para establecer puntos de contacto con los demás, principalmente por medio de fiestas y celebraciones estruendosas, ya sea religiosas, patrióticas o personales; cualquier motivo es bueno para romper el silencio interior. Esto se comprueba fácilmente si examinamos el calendario, que está plagado de conmemoraciones y en el hecho de que generalmente las familias humildes gastan los ahorros de todo un año para celebrar una fiesta. El mexicano ama las fiestas y reuniones públicas porque son un escape a su soledad y miseria. “Nuestra pobreza puede medirse por el número y suntuosidad de las fiestas populares. Los países ricos tienen pocas fiestas, no hay tiempo, la gente tiene otras cosas que hacer”.

Falta de identidad nacional. El mestizaje, la colonización y el sentimiento de ambivalencia en el mexicano originan que éste sienta una solidaridad mínima con la sociedad y su país. Corrupción, contaminación, indisciplina e improductividad son producto de la falta de identidad nacional. La imitación, primero de los españoles, después de los franceses y en la actualidad de los estadounidenses, es un rasgo característico del sentimiento de inferioridad y denigración del mexicano y de nuestra escasa identidad nacional. Es inútil exigir la productividad y calidad si no existe identificación y amor hacia el país en el que está inmersa la organización.

Culto y amor a la muerte. El culto por la muerte, la indiferencia ante la vida, la creencia de que todos los acontecimientos están predeterminados y que al fin y al cabo todo va a morir, forman parte de la mística del mexicano. De la indiferencia del mexicano ante la muerte surge su indiferencia ante la vida. Esta concepción de temporalidad justifica la indisciplina y el desorden que prevalecen en cualquier ámbito. Así, los empresarios prefieren las utilidades a corto plazo, los individuos prefieren gastar en lugar de ahorrar. De hecho, una de las posibles causas de la indiferencia ante la vida.

³ Samuel Ramos, *El perfil del hombre y la cultura de México*, Fondo de Cultura Económica, México, 1982.

⁴ Octavio Paz, *El laberinto de la soledad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

Desorden. Las características anteriores originan la indisciplina y el orden, ya que predomina el gusto por improvisar y crear, más que por esforzarse. El clima benéfico y la accesibilidad a los recursos naturales influyen también en el escaso interés por el esfuerzo, el orden y el trabajo.

No todos los latinoamericanos poseen estas características, pero prevalecen en gran parte de la población. Es necesario fomentar la conciencia del valor de la cultura latina y el orgullo y amor por la patria, para así obtener mayor solidaridad y compromiso ante las organizaciones. En la medida en que se superen los sentimientos de inseguridad y desconfianza, se establecerá una comunicación más sincera que propicie la lealtad y el entusiasmo, lo que a su vez incidirá en la calidad y productividad no sólo de las empresas, sino de los países latinoamericanos. Nuevamente se hace notar que para promover una cultura de calidad y productividad a nivel nacional es necesario diseñar programas acordes con los rasgos culturales de la sociedad.

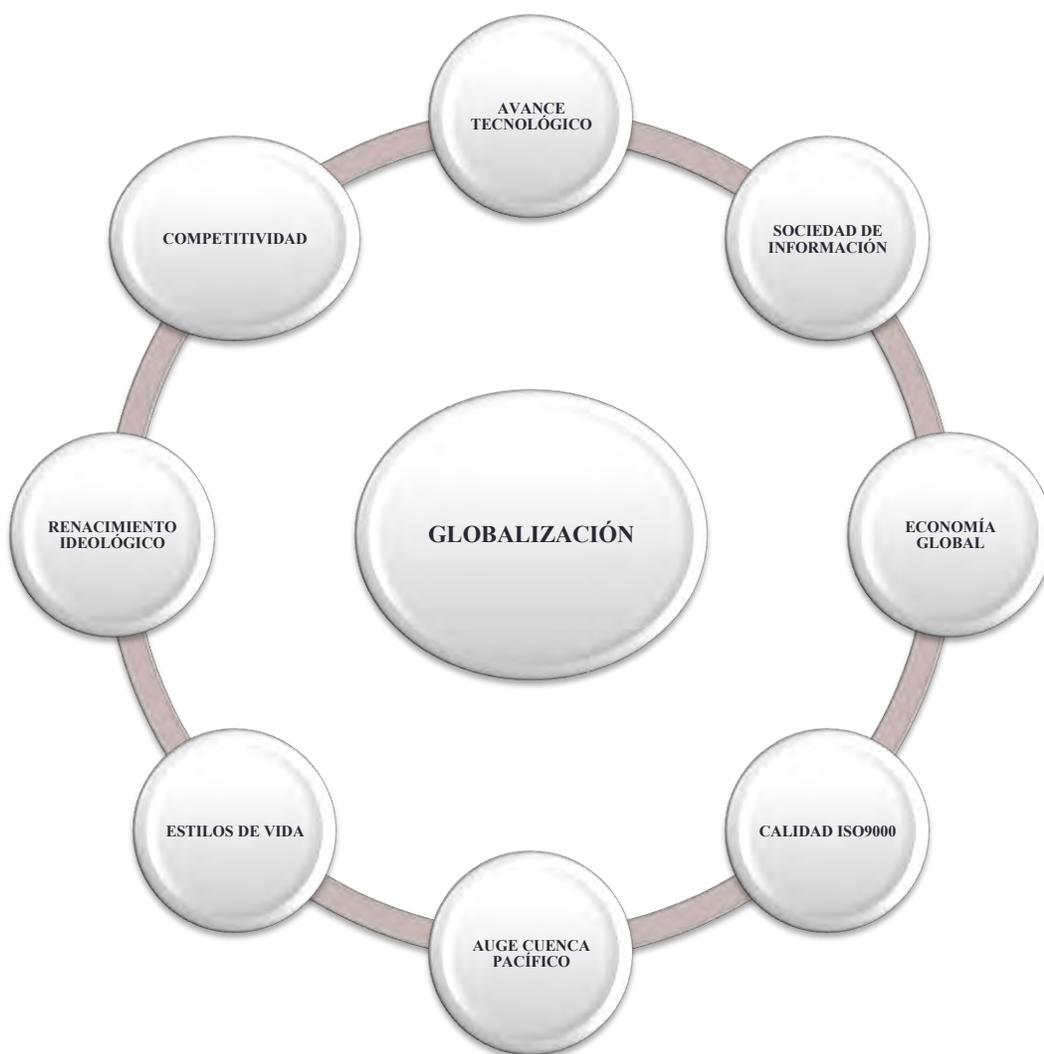


Figura 1.8. Globalización

1.3 Calidad total

La calidad total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha tenido el término calidad a través del tiempo. En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

1. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
3. Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
5. Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
6. Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la **Calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) **Total** (*todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible*).

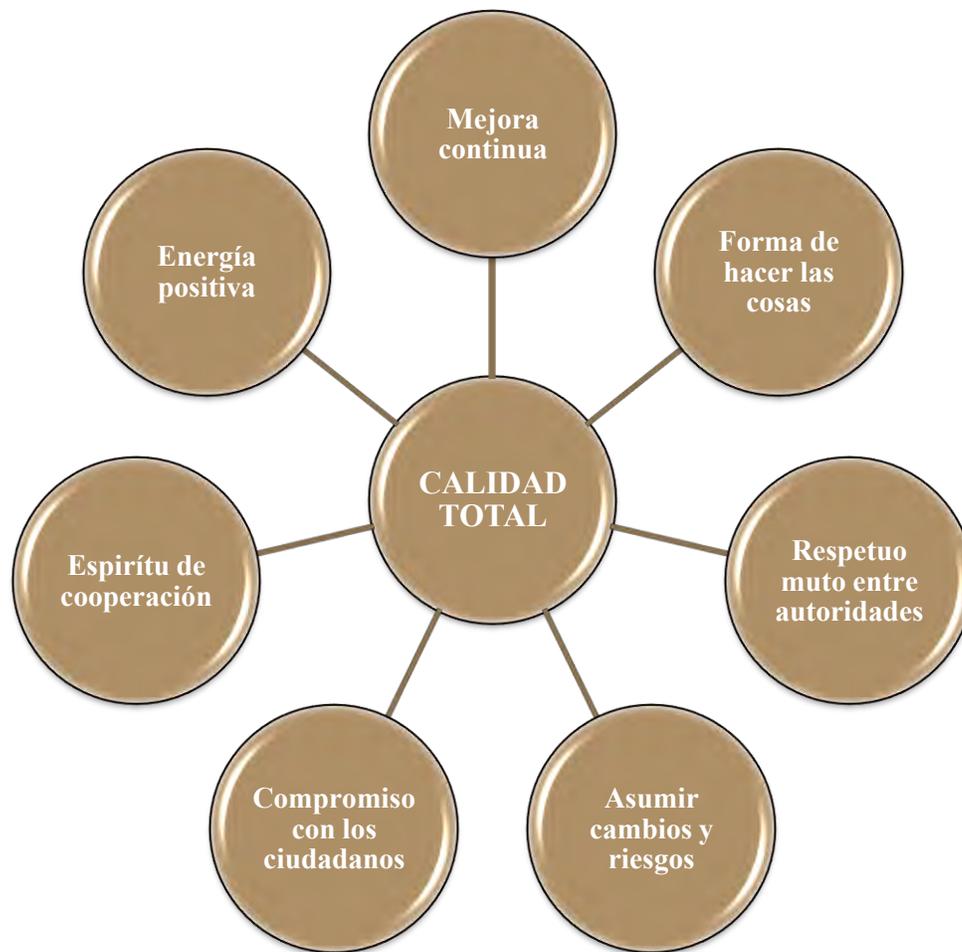


Figura 1.9 Calidad total

1.3.1 Japón cuna de la calidad total

Después de la Segunda Guerra Mundial, la industria japonesa que se encontraba en bancarrota adoptó los métodos estadísticos para el control de la calidad provenientes de Estados Unidos de América y del Dr. Deming; los resultados fueron impresionantes ya que superaron a los países de donde se importaron dichas técnicas. El “milagro japonés” se sustenta en gran parte en los factores culturales prevalecientes que provienen de la religión y tradiciones de su pueblo.

El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en su cultura, en la cual el sentido del honor, la lealtad, la sutileza y el nacionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos. Por otra parte, el sistema económico provee estructuras educativas que tienen una estrecha interrelación con el sector productivo, lo que a su vez propicia una mayor eficiencia en los sistemas organizacionales. La administración de las empresas japonesas se caracteriza por el trato de intimidad, sutileza y confianza que existe en la mayoría de las personas que conforman la organización; situación que a su vez provoca un sistema de relaciones holísticas en el que lo

fundamental es el todo y no las partes; en otras palabras, lo importante es el interés por el grupo, por el trabajo, por la calidad, por la empresa y por la sociedad. De esta manera, la presión del grupo es tan fuerte que los mecanismos tradicionales de control explícito no son necesarios, ya que el trabajador que llega a fallar se siente rechazado y deshonrado y pierde así el respeto de sus compañeros. Esta conceptualización del trabajo como valor vital ha favorecido la creación de la cultura de calidad total a nivel nacional: además, existen ciertas características en el sistema socioeconómico y las organizaciones japonesas que propician la cultura de calidad total.⁵

Empleo de por vida.

- A los 55 años todos los empleados, excepto los directores, deben retirarse.
- No existe pensión ni seguro social.
- El sistema de empleo de por vida está vinculado por el Zaitbatsu (grandes corporaciones y empresas satélite constituidas en monopolio bilateral).
- Estratificación y fuerte interrelación entre compañías e instituciones educativas.
- La combinación de bonificaciones, empleos temporales y empresas satélite mitiga los efectos de la incertidumbre.

Evaluación y promoción.

- Es un proceso lento.
- Todos los empleados, desde los niveles más altos hasta los más bajos, pueden llegar a pertenecer a varios grupos de trabajo a la vez, cada uno con una labor diferente.
- Los miembros del grupo están unidos por un sentimiento fraterno.

Caminos profesionales no especializados.

- Existe una rotación permanente de puestos entre el personal, lo que facilita la existencia de empleados multifuncionales.
- Todos los empleados conocen las funciones, procedimientos y problemas de otras áreas de la organización.
- Las carreras se orientan más hacia el trabajo en equipo que hacia el desarrollo de expertos.

Mecanismos de control.

- Minuciosidad.
- Exigencia.
- Férrea disciplina y flexibilidad.
- Los objetivos de la empresa representan los valores de los dueños, de los empleados y de las autoridades gubernamentales.
- El mecanismo básico de control es implícito y está contenido en la filosofía de la empresa.
- La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que transmiten al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.

⁵ William Ouchi, Teoría Z, Interamericana, México, 1980.

Proceso de toma de decisiones.

- La cultura crea un ambiente de coordinación que facilita el proceso de toma de decisiones.
- Para tomar una decisión importante, todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por sus consecuencias participan en el proceso.
- En ocasiones las “mejores” decisiones pueden fallar y las “peores” funcionar; se prueban decisiones por consenso aunque parezcan descabelladas. Existe una ambigüedad intencional en cuanto a la definición de responsabilidades en el área de decisiones. Nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo o equipo de empleados asumen la responsabilidad conjunta de una serie de tareas.
- La toma de decisiones forma parte de una complejidad de elementos que dependen de la confianza y la sutileza que se desarrollan en un ambiente de intimidad.

1.3.2 Definición del sistema de calidad total

Un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas, la información de la compañía, planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad.

El enfoque de sistema para la calidad se inicia con el principio básico del control total de la calidad de que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía y planta –diseño de ingeniería, análisis de confiabilidad, equipo de inspección de calidad, análisis de materiales para rechazo, educación para el operario o estudios de mantenimiento- por la importancia que cada fase tiene por derecho propio. Su logro depende, a su vez, en qué tan bien y qué tan a fondo estas acciones de calidad en las diferentes áreas del negocio trabajan individualmente, y sobre qué tan bien y qué tan a fondo trabajan juntas. La creación y control de la calidad apropiada del producto y servicio para la planta y compañía requieren que muchas actividades en su ciclo de producto y servicio pueden ser integradas y medidas –desde identificación de mercado y creación y diseño del producto hasta el embarque y servicio al producto –en una base organizada, técnicamente efectiva y económicamente sólida.

El sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad, y provee siempre los canales apropiados a lo largo de los cuales el arroyo de las actividades esenciales relacionadas con la calidad del producto debe fluir. Junto con otros sistemas, constituye la línea principal de flujo del sistema total de negocio. Los requisitos de la calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece fundamentalmente el igual.



**PRECURSORES
Y
PROMOTORES
DE LA
CALIDAD**

"La calidad empieza con educación y termina con educación."

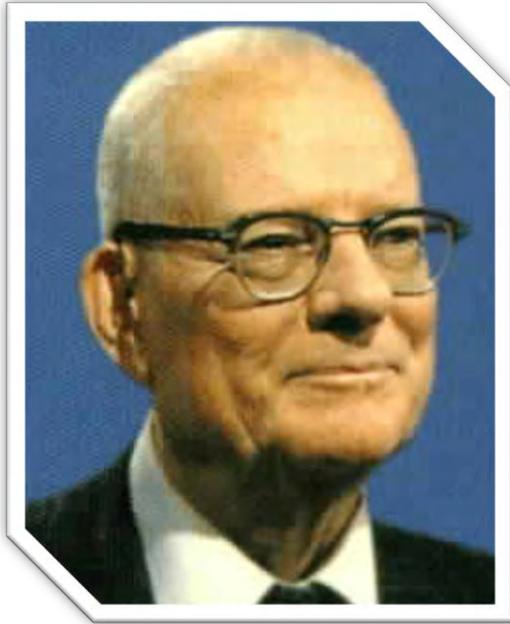
KAORU ISHIKAWA

CAPÍTULO 2

PRECURSORES Y PROMOTORES DE LA CALIDAD

2.1 Dr. William E. Deming

William E. Deming (1900-1993)



El Dr. William Edwards Deming nació en los Estados Unidos de América el 14 de octubre de 1900, estudió en la Universidad de Wyoming y realizó una maestría en física y matemáticas en la Universidad de Colorado; obtuvo el doctorado en física en la Universidad de Yale en 1924. Trabajó en la planta de Hawthorne de la Western Electric en Chicago y en el departamento de Agricultura de Estados Unidos. En 1927 estudió con Walter Shewart, experto en estadística, quien desarrolló técnicas de control estadístico.

En 1947, el Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas solicitó a Deming que colaborara en la elaboración del censo. Ahí tuvo la oportunidad de conocer el grado de destrucción de Japón debido a la guerra, y de iniciar su amistad y simpatía hacia el pueblo japonés. Algunos miembros de la Unión Científica de Ingenieros Japoneses (JUSE, por sus siglas en inglés) lo invitaron a reuniones para la reconstrucción de su país. Deming capacitó y exhortó a los principales representantes de la industria japonesa para aplicar el control estadístico de proceso. La cultura japonesa, la aplicación de las herramientas estadísticas y la filosofía Deming propiciaron la creación del movimiento de calidad total, que marcó una nueva pauta en la forma de administrar y que contribuyó al resurgimiento de Japón como potencia industrial, además, ha propiciado la difusión de la cultura de la calidad total a nivel mundial.

A partir de sus enseñanzas, en Japón se instituyó el Premio Deming para reconocer anualmente a las empresas que sobresalen por sus altos estándares de calidad e innovaciones. Deming estableció las bases para la cultura de la calidad; de hecho los otros grandes promotores de la calidad toman como base los 14 pasos y coinciden en postulados similares.

2.1.1 Deming y la mejora continua

El método Deming está íntimamente relacionado con el Control Total de Calidad (CTC), y también es conocido como proceso de mejoramiento de la calidad o de mejora continua. Como experto en estadística, el Dr. Deming se propuso buscar las fuentes de mejoramiento de la calidad. Debido a que los métodos estadísticos por sí solos no funcionaban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso y creó la filosofía Deming. Se hace notar que se presenta con más profundidad esta filosofía debido a que los demás autores proponen metodologías similares.

Diagrama de flujo Deming

Presenta un resumen integral de todos los factores que son indispensables en el proceso de mejora continua, que inicia y concluye con la satisfacción de las necesidades del cliente. Para Deming, el cliente es el factor clave del proceso.

El diagrama comienza con la investigación del cliente porque el fin último de toda empresa consiste en satisfacer las necesidades del cliente; de esta forma, en primer plano aparece la investigación de consumidores y posteriormente el rediseño del proceso y del producto. Con base en la etapa anterior se seleccionan proveedores, materiales y equipo de la más alta calidad, aquí resulta imprescindible establecer muy buenas relaciones con los proveedores. Los materiales y el equipo son vitales para este proceso, por lo que Deming propone preparar a los proveedores para que realmente operen dentro de la organización como un socio más, de tal manera que se establezca una relación de lealtad y confianza para que la calidad mejore en todos los ámbitos y se disminuyan los costos. Deming consideró la calidad como un proceso integral, ya que abarca todas las actividades de producción y de servicio, y enfatizó la importancia del cliente externo e interno como elementos fundamentales del proceso de mejora continua.

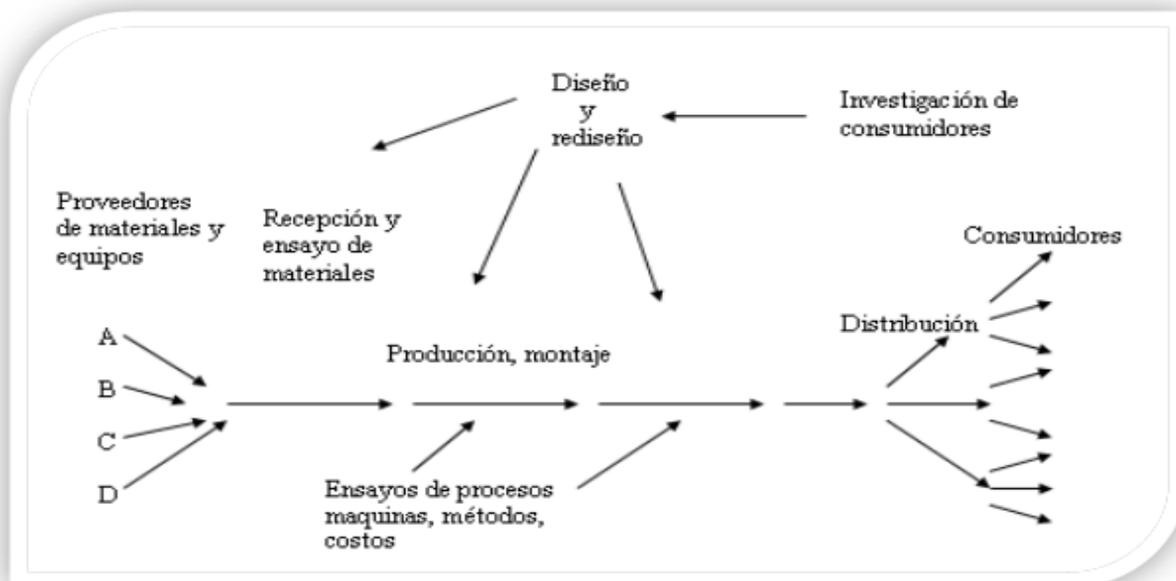


Figura 2.1 Diagrama de flujo de Deming.

2.1.2 Reacción en cadena de Deming

Por medio de ésta se demuestran los múltiples beneficios de la calidad y es posible comprender las enormes ventajas que implica la filosofía Deming. Si se mejora la calidad, se reducen los costos de no calidad al disminuir los reprocesos y desperdicios, lo que originaría que los precios de venta sean menores con un consecuente incremento de los clientes y del mercado, situación que a su vez incrementará los rendimientos y las utilidades tanto de las empresas como de los empleados. Al haber mayores rendimientos existirá mayor posibilidad de expansión y creación de nuevas inversiones y fuentes de trabajo. El ámbito de la reacción en cadena va más allá de las empresas, ya que al propiciar su crecimiento también se promueve el desarrollo económico de la sociedad en la que se aplica, situación que se demuestra en el caso de Japón.

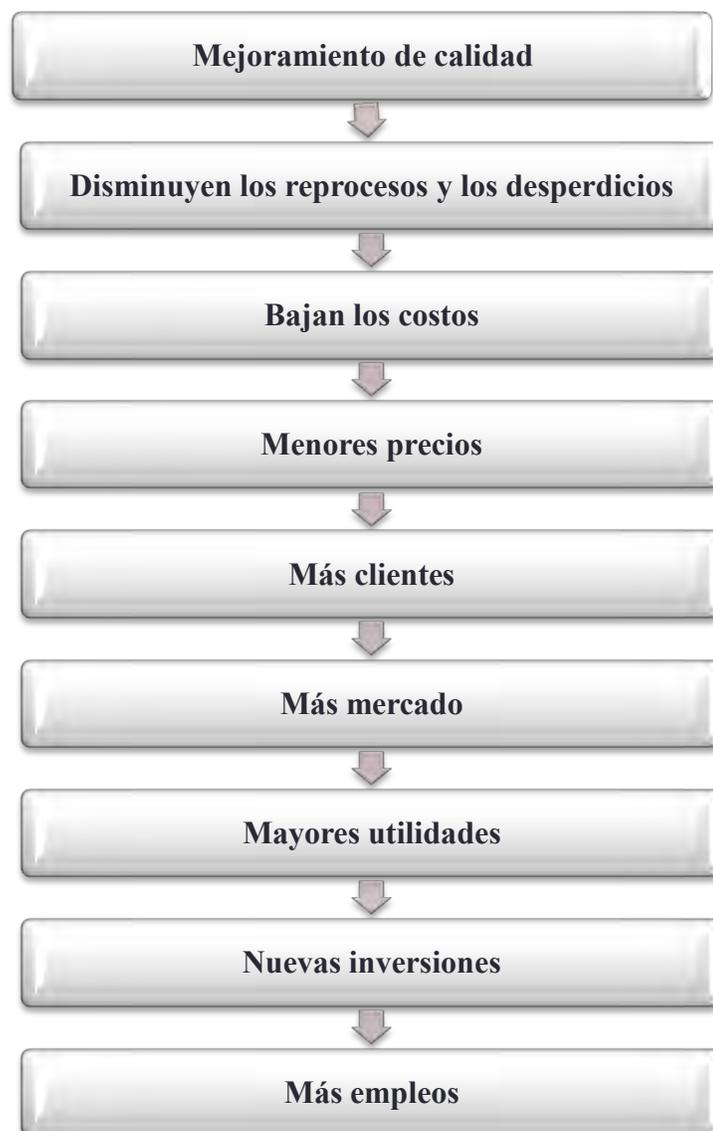


Figura 2.2 Reacción en cadena

2.1.3 Ciclo PHEA (Planificar, Hacer, Ejecutar y Actuar)

Este ciclo muestra las siguientes etapas para lograr la mejora continua:

- Ⓢ **Planear.** Consiste en decidir las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables que originan las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.
- Ⓢ **Hacer.** Significa llevar el plan a la acción, después de previos ensayos, para observar el comportamiento en la manipulación de las variables. Los ensayos deben efectuarse en un laboratorio, para esto será necesario educar a todos los miembros a fin de que entiendan la relación entre las variables manejadas.
- Ⓢ **Ejecutar.** Se refiere a aplicar el análisis estadístico al nuevo producto para determinar si se están reduciendo las diferencias.
- Ⓢ **Actuar.** Esta fase consiste en poner en práctica las modificaciones del plan descubiertas en la fase anterior, disminuyendo la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso. Si el plan produce los efectos deseados, la fase de actuar llega a la fase de planificar para optimizar las variables manipulables del proceso.

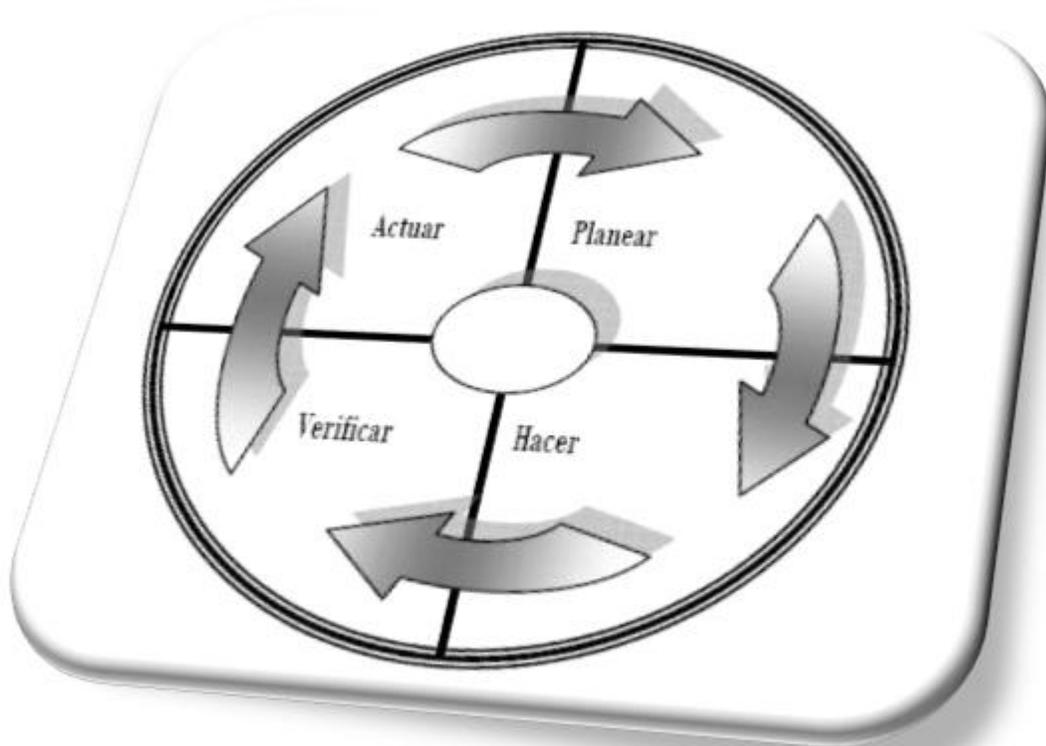


Figura 2.3 Circulo PHEA Deming.

2.1.4 Estandarización

“La estandarización debe utilizarse como el libertador que relega los problemas que ya han sido resueltos en el ámbito de la rutina y libera las facultades creativas para atacar los problemas que todavía no se han resuelto”.⁶ Por medio de la estandarización es posible establecer normas y límites que permitan que se trabaje de acuerdo con estándares y se logre la satisfacción integral de las necesidades del cliente. Con la aplicación de estas normas, los gerentes y todo el personal que participa en el proceso dispondrán de más tiempo para trabajar. Los estándares deben ser voluntarios y poseer un significado operativo.

Algunas de las causas más comunes de la variación en el cumplimiento de estándares son: el diseño deficiente del producto o servicio, las barreras que privan al trabajador de estar orgulloso de su trabajo, instrucciones deficientes, mala supervisión, no medir los efectos de las causas comunes, no suministrar a los operarios la información estadística, los materiales defectuosos, máquinas estropeadas, máquinas no adecuadas, mala iluminación, condiciones de trabajo incómodas y comprometerse más con la cantidad que con la calidad.

2.1.5 Los catorce pasos

Deming llegó a la conclusión de que se necesitaba una filosofía básica de administración que fuera compatible con los métodos estadísticos. A esta filosofía el Dr. Deming la bautizó⁷ como “los catorce pasos”, imprescindibles para lograr una cultura de calidad:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

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

2. Adoptar la nueva filosofía.

Estamos en una nueva era económica. Para la nueva gerencia, la palabra control significa conocimiento, especialmente conocimiento de la variación y de los procesos. La nueva filosofía comprende educación continua, entrenamiento y alegría en el trabajo.

⁶ Edwards Deming, op.cit

⁷ Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*.

3. No depender más de la inspección masiva.

Las palabras claves son "dependencia" y "masa".

La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa, manifiesta el Dr. Deming. La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso.

La Calidad debe ser diseñada en el producto desde el principio, no puede crearse a través de la inspección. La inspección provee información sobre la calidad del producto final, pero el costo de los defectos son pasados al consumidor aunque este sólo reciba productos de primera calidad. La inspección hace que el trabajador desplace la responsabilidad de la calidad al inspector. La inspección no detectará problemas empotrados en el sistema. El grueso de los problemas son del sistema y éste es responsabilidad de la gerencia.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Tiene tres serias desventajas: la primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera, que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.

Cuando usted mejora un proceso, mejora su conocimiento del proceso al mismo tiempo. Mejoramiento del producto y el proceso van mano a mano con mayor comprensión y mejor teoría.

6. Instituir la capacitación en el trabajo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, dice el Dr. Deming. Esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente, o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

7. Instituir el liderazgo.

Liderazgo requiere conocimiento de las causas comunes y las causas especiales de variación; conocer la diferencia entre la descripción de lo que sucedió en el pasado y la teoría que nos permita predecir. Un líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuándo alguien está fuera del sistema y tomar la acción adecuada.

8. Desterrar el temor.

Nueve de los catorce puntos tienen que ver con el miedo. Sólo eliminándolo puede la gente trabajar en forma efectiva a favor de la empresa. El miedo viene de una fuente conocida. La ansiedad viene de una fuente desconocida. Entre los dos, el miedo es preferible.

Cuando el miedo es utilizado para mejorar el desempeño individual, esta meta no se logra. Por el contrario, una gran parte del esfuerzo en la organización se destina a manejar y remover esta amenaza, a expensas del desempeño de la empresa; reportando números amañados u otras acciones en detrimento de la Firma, o el problema es desplazado a otra área de la compañía. Es lo que se ha dado en llamar "La fábrica oculta".

9. Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.

Cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos. Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, dice el Dr. Deming, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

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

Los slogans, dice el Dr. Deming generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir cómo han de lograrse es una práctica común entre los gerentes norteamericanos.

Un trabajador no puede lograr mejor calidad de lo que el sistema le permite. Las exhortaciones crean una reacción adversa en cuanto el 94% de los problemas de calidad son causados por el sistema (causas comunes), y sólo 6% por causas especiales. El rol de la gerencia es trabajar sobre el sistema para mejorarlo continuamente con la ayuda de todos.

11. Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado sostiene el Dr. Deming, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.

Una de las prácticas más perniciosas es la evaluación anual por méritos, destructor de la motivación intrínseca y de la gente; una forma fácil de la gerencia para eludir su responsabilidad.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.

Se puede lograr productividad en varias formas: mejorando la maquinaria existente, rediseñando los productos y el flujo de trabajo, mejorando la forma en que las partes trabajan juntas, pero el conocimiento y destrezas de los individuos son la verdadera fuente del mejoramiento y los mismos son necesarios para la planificación a largo plazo.

14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Una empresa que emprende la ruta del mejoramiento continuo tiene que cambiar sus percepciones, no solamente los principios corrientes de negocio, sino los aspectos fundamentales de cómo funciona el mundo, sus creencias y sus prácticas empresariales. Una mariposa no puede mantener 100 patas y todavía volar como es debido, o es mariposa o es gusano.

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

1.- Los miembros de la alta gerencia deben de luchar para lograr cada uno de los trece puntos anteriores y para eliminar las enfermedades mortales y los obstáculos.

2.- Los miembros de la alta gerencia deben sentirse apenados e insatisfechos por el desempeño pasado y deben tener coraje para cambiar. Deben abandonar el camino trillado y lanzarse a hacer nuevas cosas, incluso hasta el punto de ser marginados por sus colegas. Debe existir un ardiente deseo de transformar su estilo de gerencia.

3.- Mediante seminarios y otros medios, la alta gerencia debe explicarle a una masa crítica de la compañía, porque es necesario el cambio y la importancia de que en éste participen todos. Un número adecuado de personas de la compañía deben entender los catorce puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos. De no ser así la alta gerencia estaría perdida.

4.- Toda actividad es un proceso y puede ser mejorado. Para trabajar en el ciclo Shewhart, todos deben pertenecer a un equipo, con objeto de tratar uno o más asuntos específicos.

La transformación es responsabilidad de todos, pero en el núcleo del cambio requerido está la necesidad de cambiar nuestra forma de pensar sobre aspectos cruciales. El reto mayor de Deming a la gerencia es cambiar la forma como tratamos a la gente. Esto es lo que determinará si "verdaderamente" nos insertaremos en el futuro.

2.2 Dr. Kaoru Ishikawa

KAORU ISHIKAWA (1915-)

El



representante emblemático del movimiento del Control de Calidad en Japón es el Dr. Kaoru Ishikawa. Nació en 1915 en el seno de una familia de amplia tradición industrial; se graduó en la Universidad de Tokio en 1939 en Química Aplicada. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en la Armada. Fue profesor de ingeniería en la misma Universidad, donde comprendió la importancia de los métodos estadísticos, ante la dispersión de datos, para hallar consecuencias.

con

JUSE:

En 1949 participa en la promoción del Control de Calidad y, desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas la estrategia de desarrollo nacional. Se incorpora a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. En 1952 Japón entra en la ISO (International Standard Organization), asociación internacional encargada de establecer los estándares para las diferentes industrias y servicios. El Dr. Ishikawa se incorpora a la misma como miembro en 1960 y, desde 1977, ha sido el Presidente de la representación japonesa. Además, es Presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Desarrolla el Diagrama Causa-Efecto como herramienta para el estudio de las causas de los problemas. Parte de que los problemas no tienen causas únicas, sino que suelen ser, según su experiencia, un cúmulo de causas. Sólo hay que buscar esta multiplicidad de causas, colocarlas en su diagrama (también conocido como de "espina de pescado", ya que su forma nos la recuerda) formando familias de causas a las que aplicar medidas preventivas selectivas.

2.2.1 Ishikawa y el control total de la calidad

El Dr. Ishikawa fue el primero que utilizó el término Control Total de Calidad (CTC), y desarrolló las "7 herramientas", que pensó que cualquier trabajador podría utilizar. Probablemente la herramienta de más alcance que diseñó fue la de los círculos de calidad. Él observó que los círculos de calidad eran más importantes para la industria de servicios que para la de manufactura, ya que el trabajo es mucho más cercano al cliente.

Para Ishikawa, el Control Total de Calidad puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de incremento y mejoramiento de la calidad, realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios en los niveles

más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. Para este autor, la calidad, en su interpretación más estrecha, significa calidad en el producto, y en su interpretación más amplia calidad en el trabajo.

Los principios básicos de Ishikawa son:

- 1) El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata solo de cumplir con una serie de normas.
- 2) Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.
- 3) Calidad significa calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en las personas, en los sistemas, en los objetivos de la empresa. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
- 4) No es posible definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de los costos.

Como su nombre lo indica, el CTC requiere de la participación de todas las áreas de la organización, incluyendo las de mercadotecnia, diseño y manufactura, inspección y distribución. El CTC es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones; la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que lo apliquen “se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses sino de todos los pueblos, para que de esta manera haya paz en el mundo”⁸ Seis son las características que distinguen al control total de calidad del enfoque tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación en control de calidad.
3. Círculos de control de calidad y equipos de mejora.
4. Auditoría de control de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a nivel nacional (Premio Nacional de Calidad).

La esencia del CTC reside en la garantía de calidad y su aplicación en toda la organización. El proceso CTC implica calidad en todas las áreas y el trato con proveedores y clientes; es decir, hace hincapié en la calidad en todas las fases de trabajo.

Una de las aportaciones más importantes del control total de calidad es el concepto de garantía de calidad. Para Ishikawa, una garantía de calidad se logra mediante una producción 100% libre de errores. La garantía de calidad es el fundamento del control total de calidad, ya que mediante ésta se asegura la calidad de un producto de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y

⁸ Idem.

utilizarlo largo tiempo con seguridad y satisfacción. Esta confianza no se desarrolla de la noche a la mañana, sino que requiere de esfuerzos empresariales a largo plazo, tales como puestos de servicio, atención de quejas, manual del propietario y garantía de reposición, entre otros. Implica resolver cualquier problema después de la venta con rapidez y buena voluntad.

2.2.2 Las siete herramientas de la calidad

La cultura de la calidad total se fundamenta en gran parte en la utilización de herramientas estadísticas para lograr la mejora continua. Varios autores de calidad coinciden en aplicar el método estadístico también conocido como las herramientas de la calidad. El control estadístico es una técnica mediante la cual se recopilan y analizan los datos aleatorios relacionados con las variables del proceso con el fin de tomar decisiones para mejorar la calidad y reducir los defectos en los productos. Para aplicar el control estadístico de proceso es necesaria la observación objetiva, precisa y repetitiva de los posibles fenómenos que pueden causar los defectos. Una de las más grandes aportaciones del control total de calidad es el método estadístico elemental o las siete herramientas de la calidad⁹.

2.2.2.1 Hoja de verificación

La hoja de control u hoja de recogida de datos, también llamada de registro, sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos. Una vez que se ha establecido el fenómeno que se requiere estudiar e identificadas las categorías que los caracterizan, se registran éstas en una hoja. Lo esencial de los datos es que el propósito esté claro y que los datos reflejen la verdad. Estas hojas de recopilación tienen muchas funciones, pero la principal es hacer fácil la recopilación de datos y realizarla de forma que puedan ser usadas fácilmente y analizarlos automáticamente. De modo general las hojas de recogida de datos tienen las siguientes funciones:

- ◆ De distribución de variaciones de variables de los artículos producidos (peso, volumen, longitud, talla, clase, calidad, etc...)
- ◆ De clasificación de artículos defectuosos
- ◆ De localización de defectos en las piezas
- ◆ De causas de los defectos
- ◆ De verificación de chequeo o tareas de mantenimiento.

⁹ Hitoshi Kume, Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Norma, México, 1992.

Una vez que se han fijado las razones para recopilar los datos, es importante que se analicen las siguientes cuestiones:

- ◆ La información es cualitativa o cuantitativa
- ◆ Cómo, se recogerán los datos y en qué tipo de documento se hará
- ◆ Cómo se utilizará la información recopilada
- ◆ Cómo de analizará
- ◆ Quién se encargará de la recogida de datos
- ◆ Con qué frecuencia se va a analizar
- ◆ Dónde se va a efectuar

Esta es una herramienta manual, en la que clasifican datos a través de marcas sobre la lectura realizadas en lugar de escribirlas, para estos propósitos son utilizados algunos formatos impresos, los objetivos más importantes de la hoja de control son:

- ◆ Investigar procesos de distribución
- ◆ Artículos defectuosos
- ◆ Localización de defectos
- ◆ Causas de efectos

		Actividades Agrícolas				
Días de la semana	Duración del trabajo	Insumo mano de obra Hombres	Insumo mano de obra Mujeres	Insumo mano de obra Niños/a	Insumos externos de mano de obra	Gastos en contratación de mano de obra
Día 1 (1 símbolo)	● ◐					
Día 2 (2 símbolo)	● ◐					
Día 3 (3 símbolo)	● ◐					
Día 4 (4 símbolo)	● ◐					
Día 5 (5 símbolo)	● ◐					
Día 6 (6 símbolo)	● ◐					
Día 7 (7 símbolo)	● ◐					

Leyenda: ● Día completo de trabajo ◐ Mediodía de trabajo X Día de la semana W Maneda local

Figura. 2.4 Hoja de verificación.

2.2.2.2 Histograma

Un histograma es un diagrama de barras que permite analizar cómo se distribuyen las variaciones en cuanto al proceso, con el fin de concentrarse y resolver aquéllas que rebasan los límites previamente establecidos. “Un histograma se usa para medir la frecuencia con que ocurre algo.”¹⁰ Se sugiere utilizarlo cuando se requiera mostrar la distribución de los datos graficando con barras el número de unidades de cada categoría. Esta es una técnica que se utiliza para registrar datos que provienen de mediciones realizadas sobre ciertas características de calidad del producto, para analizar los datos obtenidos y observar la tendencia central y dispersión de los mismos con respecto a una especificación dada.

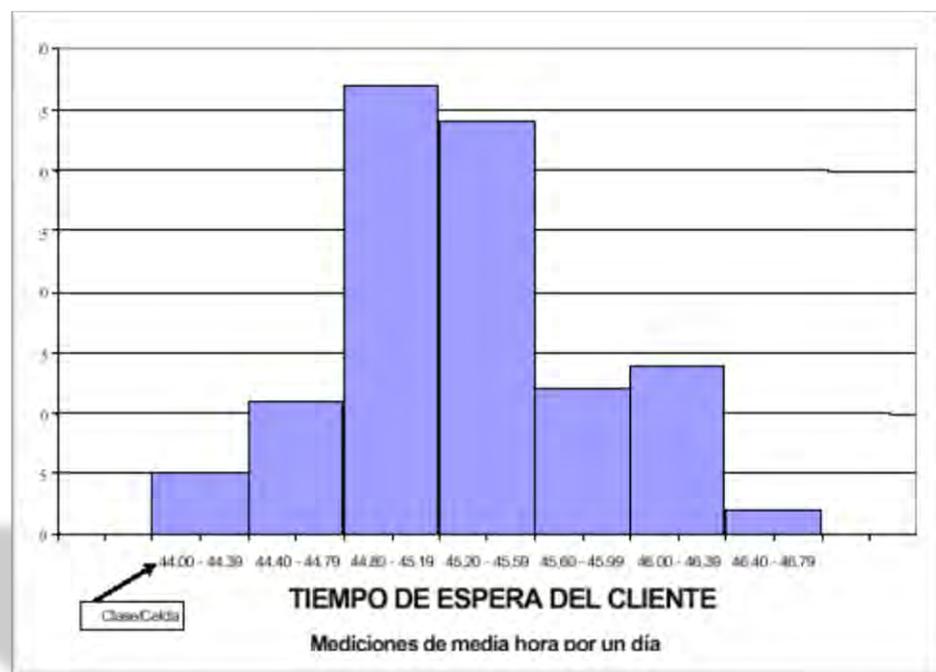


Figura. 2.5 Histograma.

2.2.2.3 Diagrama de Pareto

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que

¹⁰ Mary Walton, Cómo administrar con el método Deming, Norma México, 1992.

hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema. Está basada en el conocido principio de Pareto, esta es una herramienta donde es posible identificar lo poco vital dentro de lo mucho que podría ser trivial, ejemplo: la figura 2.6 muestra el número de defectos en el producto manufacturado, clasificado de acuerdo a los tipos de defectos horizontales.

Procedimientos para elaborar el diagrama de Pareto:

1. Decidir el problema a analizar.
2. Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registren los totales.
3. Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales.
4. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
5. Jerarquizar los ítems por orden de cantidad llenando la tabla respectiva.
6. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.
7. Construir un gráfico de barras con base en las cantidades y porcentajes de cada ítem.
8. Dibujar la curva acumulada. Para lo cual se marcan los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y finalmente unir los puntos con una línea continua.
9. Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama.

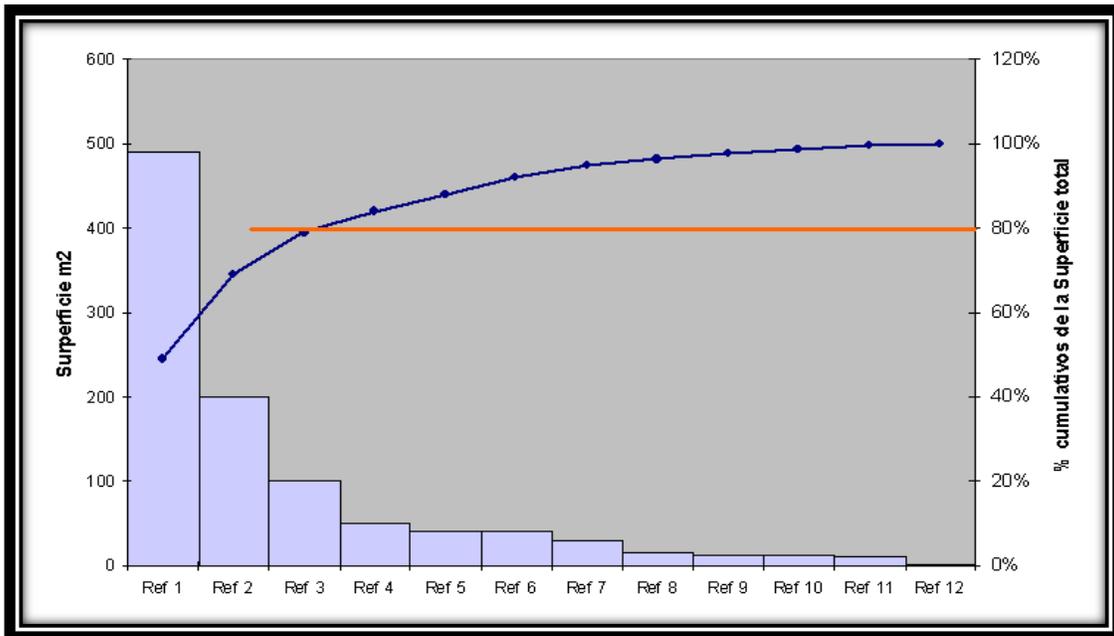


Figura. 2.6 Diagrama de Pareto.

2.2.2.4 Diagrama de causa-efecto

Este no es precisamente una técnica estadística, se le conoce también como el diagrama de pescado o de Ishikawa. El diagrama de causa-efecto es un método que puede utilizarse para identificar las posibles causas de un problema. Los diagramas de pescado consideran las relaciones causa y efecto que originan un problema. Las causas se determinan a partir de una tormenta de ideas donde se enumeran las causas más probables que originan las variaciones en los atributos de calidad.

El diagrama de Ishikawa se construye con una estructura parecida a la espina dorsal de un pescado, en la cual la cabeza es la característica de calidad en estudio o el efecto, y los huesos principales representan en sus extremos las causas mayores o principales de las que derivan huesos más pequeños que indican las causas secundarias o menos importantes. Generalmente cada causa mayor es una de las 5 M (materiales, mano de obra, maquinaria, métodos y moneda). Una vez que se ha elaborado el diagrama se procede a determinar la causa mayor y mediante la aplicación de las otras herramientas se plantean alternativas de solución.

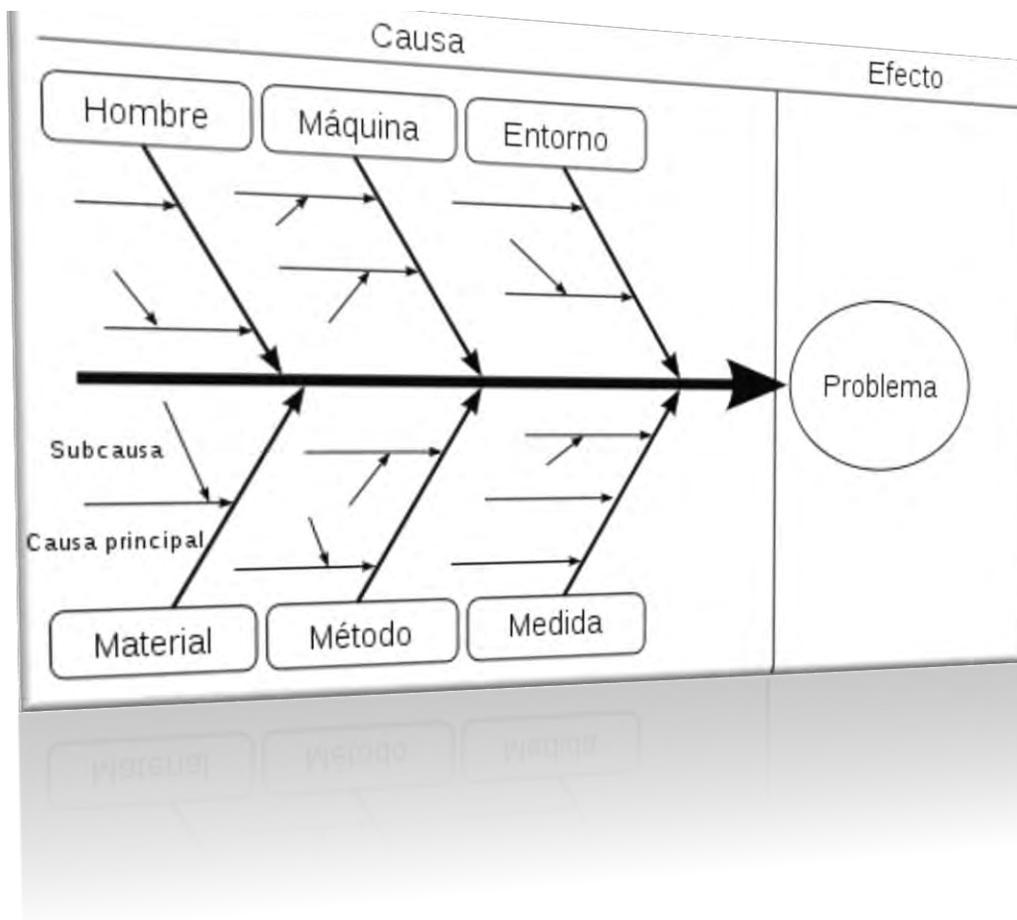


Figura. 2.7 Diagrama de causa-efecto.

2.2.2.5 Estratificación

Los diagramas de estratificación sirven para analizar los datos en función de una característica común y facilitan la clasificación de los datos. Su objetivo es examinar la diferencia entre los valores promedio y la variación entre clases, para tomar acciones correctivas si las hay, respecto a la diferencia.

Es lo que clasifica la información recopilada sobre una característica de calidad. Toda la información debe ser estratificada de acuerdo a operadores individuales en máquinas específicas y así sucesivamente, con el objeto de asegurarse de los factores asumidos. Se observará que después de algún tiempo las piedras, arena, lodo y agua pueden separarse, en otras palabras, lo que ha sucedido es una estratificación de los materiales, este principio se utiliza en manufacturera. Los criterios efectivos para la estratificación son:

- Ⓢ Tipo de defecto
- Ⓢ Causa y efecto
- Ⓢ Localización del efecto
- Ⓢ Material, producto, fecha de producción, grupo de trabajo, operador, individual, proveedor, lote, etc.

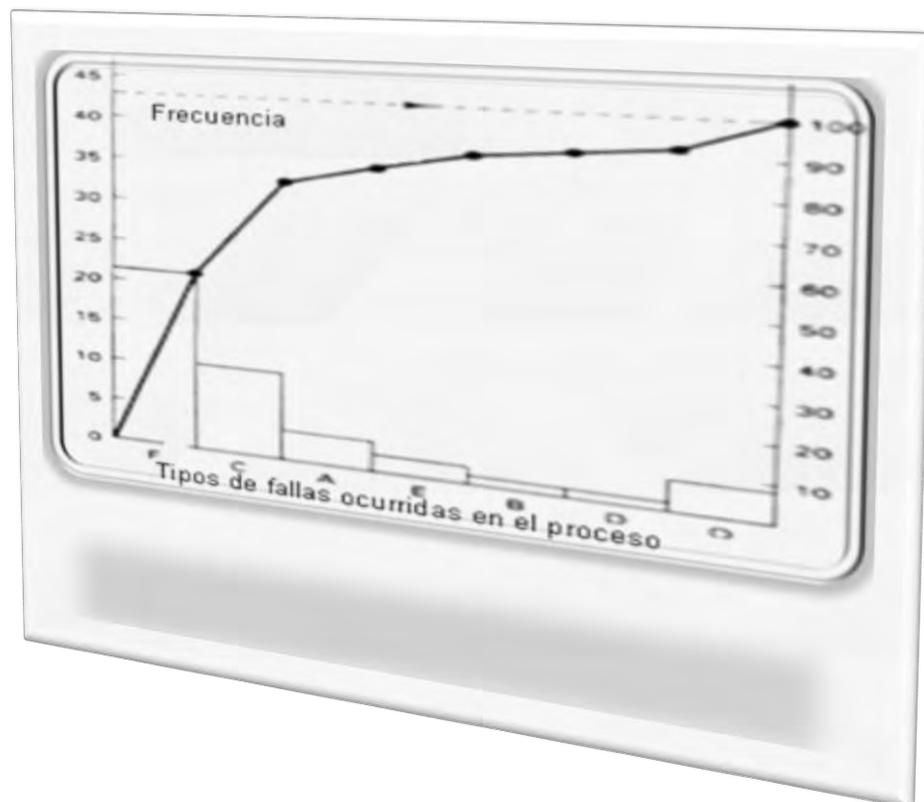


Figura. 2.8 Diagrama de estratificación.

2.2.2.6 Diagrama de dispersión

“Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables. Éste permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y un efecto.”¹¹ Es muy importante ser objetivo en el análisis de este diagrama, ya que correlación no necesaria significa casualidad. En ocasiones pueden presentarse tendencias similares en los desplazamientos de las variables de estudio, sin que una justifique a la otra. El diagrama de dispersión se debe utilizar cuando sea necesario mostrar lo que le sucede a una variable cuando la otra cambia, con la finalidad de probar su interrelación.

Un diagrama de dispersión se emplea cuando existe una variable que está bajo el control del experimentador. Si existe un parámetro que se incrementa o disminuye de forma sistemática por el experimentador, se le denomina parámetro de control o variable independiente y habitualmente se representa a lo largo del eje horizontal. La variable medida o dependiente usualmente se representa a lo largo del eje vertical. Si no existe una variable dependiente, cualquier variable se puede representar en cada eje y el diagrama de dispersión mostrará el grado de correlación (no causalidad) entre las dos variables.

Un diagrama de dispersión puede sugerir varios tipos de correlaciones entre las variables con un intervalo de confianza determinado. La correlación puede ser positiva (aumento), negativa (descenso), o nula (las variables no están correlacionadas).

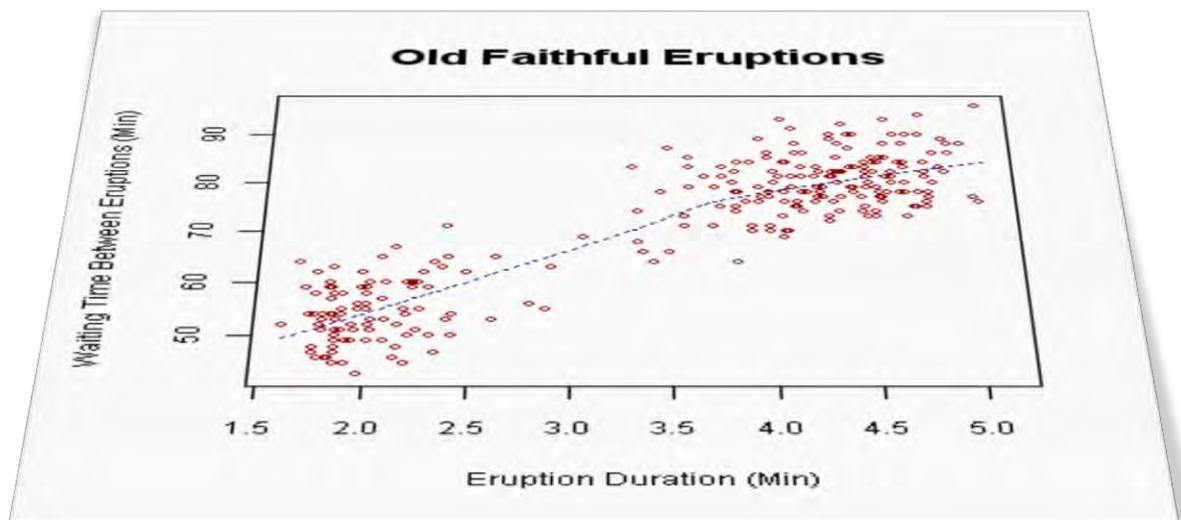


Figura. 2.9 Diagrama de dispersión.

¹¹ Mary Walton, op. Cit.

2.2.2.7 Gráficas y cuadros de control

Un gráfico de control es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso de fabricación y a medida que se obtienen.

El gráfico de control tiene una línea central que representa el promedio histórico de la característica que se está controlando y límites superior e inferior que también se calculan con datos históricos.

Las gráficas de medias se utilizan para verificar la variación de las medidas o los promedios de las mediciones tomadas en cada muestra; por otro lado, las gráficas de rangos se emplean para verificar la variación de los rangos de las mediciones tomadas de cada muestra.

Las gráficas y cuadros de control facilitan el control del proceso, ya que muestran las variaciones que rebasan los límites de control establecidos como parámetros de calidad. En el caso de que los datos estén dentro de los límites, pueden considerarse el proceso como controlado; cuando una cantidad representativa de la muestra no rebasa, el proceso estará fuera de control. Es aconsejable utilizarla cuando se necesite saber si la variabilidad de un proceso es debida a causas aleatorias o a causas asignables.

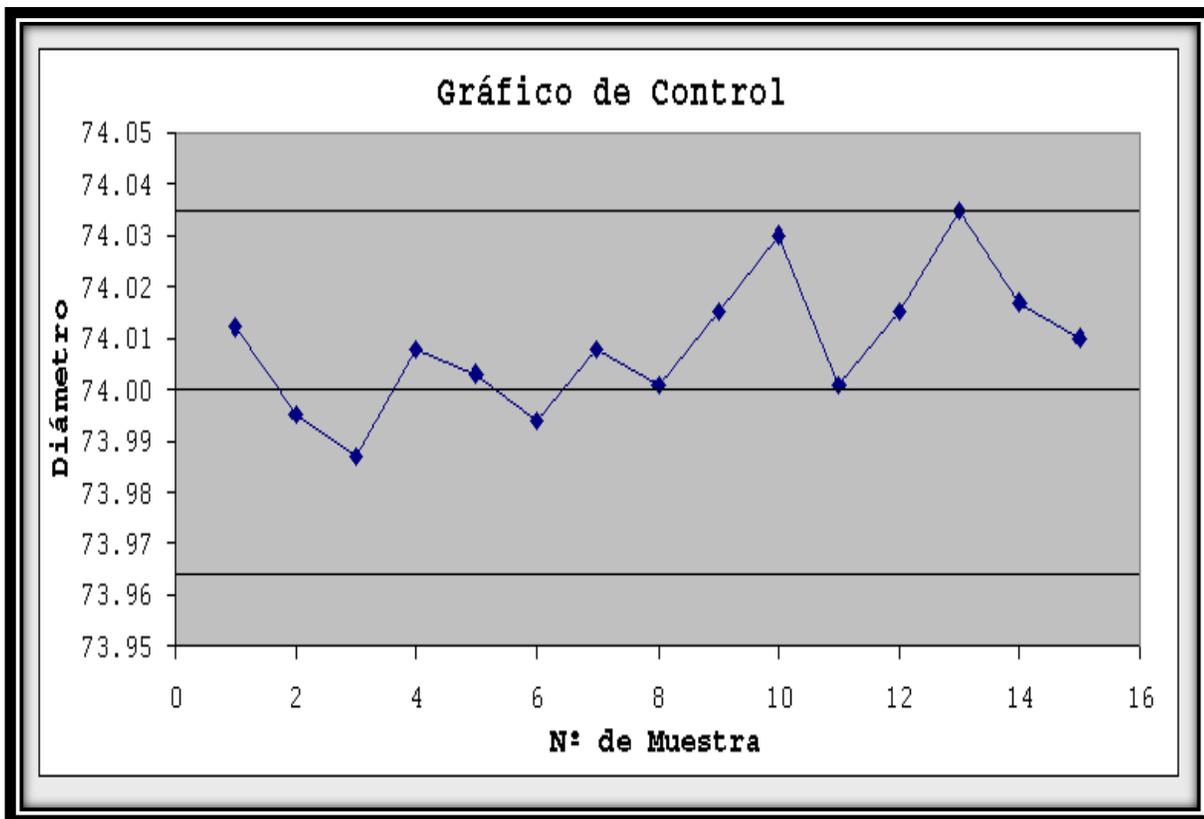
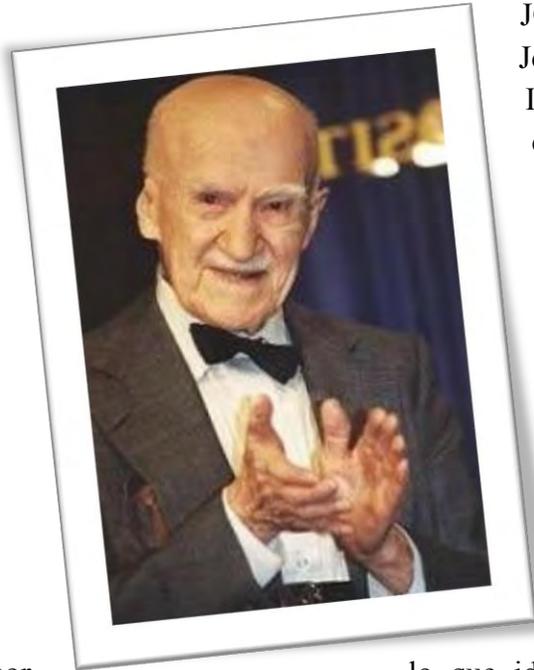


Figura.2.9. Gráfica de control.

2.3 Joseph M. Juran



JOSEPH MOSES JURAN (1912-2008)

Joseph M. Juran nació en Rumania en 1912, estudió Ingeniería eléctrica y Leyes. Desde 1924, se desempeñó como ingeniero industrial, asesor director corporativo y consultor en administración. Ascendió hasta inspector en jefe de la Western Electric Company, y fue profesor de la Universidad de Nueva York. Se le da el mérito por el éxito japonés, debido a que en 1954 visitó Japón para impartir cursos sobre la administración de la calidad.

En 1940 fue el primero en comentar sobre la administración de la calidad, al decir que las cuestiones técnicas de control de calidad ya habían sido cubiertas, sin embargo, las compañías todavía no sabían cómo administrar la calidad

por lo que identificó e incluyó los problemas de comunicación, organización y coordinación de funciones, en otras palabras el elemento humano. De acuerdo con Juran, si comprendemos las situaciones humanas asociadas al trabajo, se resolverán los problemas técnicos fácilmente. Esa comprensión es requisito previo a cualquier solución.

2.3.1 Juran y la trilogía

Juran es considerado como uno de los autores más representativos del movimiento de calidad total, ha publicado numerosos artículos y ensayos que han sido traducidos a varios idiomas por ser textos de consulta obligados para comprender la cultura de calidad. El método utilizado por el Dr. Juran es conocido como la trilogía de Juran porque se basa en tres etapas:

Planeación de calidad.- Independientemente del tipo de organización, producto o proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado "mapa de planeación de la calidad", como sigue:

1. Identificar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
4. Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.

5. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
6. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad. La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control consiste en:

- 1) Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles, y para todos los procesos.
- 2) Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- 3) Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- 4) Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso, de conformidad con los objetivos.
- 5) Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas, para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- 6) Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto, mediante análisis estadísticos.
- 7) Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad. Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto.
- Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.
- Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaración de misión y publicación del proyecto.
- Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas, con la responsabilidad de completar el proyecto.
- Otorgar reconocimiento y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras de calidad.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación del desempeño en todos los niveles organizacionales.
- Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.

2.3.1.1 Mejora de la calidad

Por medio de la mejora de la calidad se eleva la calidad a niveles no alcanzados, para lo cual se llevan a cabo las siguientes actividades:

A) Establecer la infraestructura. Consiste en diseñar una estructura que permite llevar a cabo los proyectos de mejora, mediante el establecimiento del consejo de calidad, cuya función es promover, coordinar y lograr la mejora de la calidad en todos los niveles de la organización. La

creación del o los consejos de calidad es imprescindible para aplicar la trilogía de Juran, ya que sus funciones básicas son:

1. Definir las políticas de calidad, es decir, los lineamientos para satisfacer las necesidades del cliente.
2. Definir los objetivos estratégicos que son los resultados que se esperan obtener, establecidos cuantitativamente en un tiempo determinado.
3. El despliegue de la función de la calidad por medio de la cual se identifican las tareas y se asignan responsabilidades mediante la subdivisión de objetivos y la asignación de los mismos en todos los niveles.
4. Proveer de recursos para lograr los objetivos.

B) Identificar proyectos de mejora. Consiste en identificar, seleccionar, definir y difundir los proyectos de mejora de la calidad de todas las áreas, mismos que son aprobados y supervisados por los consensos de calidad.

C) Desarrollo de equipos. Se establecen políticas y se concientiza al personal para lograr la mejora constante de la calidad mediante la integración de equipos de mejora.

D) Proporcionar recursos, motivación y formación a los equipos. Se capacita a los miembros de los equipos y se les asignan recursos necesarios con el fin de diagnosticar las causas de las fallas, establecer medidas correctivas y lograr la mejora.

La mejora de la calidad es la creación organizada de un cambio ventajoso, por medio del comportamiento. No debe confundirse la mejora de la calidad con apagar incendios; las formas de la mejora de la calidad son: desarrollo de nuevos productos para sustituir modelos antiguos, adopción de nueva tecnología revisión de los procesos para reducir los índices de error.

2.3.1.2 Planeación de la calidad

Este proceso debe de llevarse a cabo en todos y en cada uno de los niveles de la organización, y consiste en determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y procesos idóneos para satisfacer dichas necesidades. Una de las herramientas más útiles es el mapa de las carreteras en las que se grafican las distintas fases y las entradas además de los procesos para la planificación de la calidad:

- ➡ Identificar a los clientes. Aparentemente es un proceso fácil, sin embargo muchas organizaciones no tienen bien definido quiénes son sus clientes. En esta etapa se puede utilizar el diagrama de flujo, en donde se representan los diversos pasos de un proceso y su relación.

- Determinar las necesidades de los clientes. Para lo cual se clasifican a los clientes de acuerdo con varias categorías básicas: pocos clientes vitales, que son clientes estratégicos de la empresa que compran grandes volúmenes del producto o servicio continuamente; muchos clientes, que incluyen aquella cartera de clientes que en cantidad es grande pero que adquieren pocos volúmenes del producto, y clientes internos, es decir, todos los miembros de la organización que intervienen en el proceso. También se determinan los distintos tipos de necesidades manifestadas, reales, percibidas, culturales, de uso intencionado etc. Para definir las necesidades de los clientes se pueden utilizar distintas metodologías, entre las que destacan la investigación de mercados, la simulación, la comunicación y el mapa de carreteras.
- Desarrollar procesos óptimos capaces de producir las características del producto. Todos los procesos tienen una capacidad de funcionamiento y pueden simplificarse mediante la aplicación de algunas herramientas como la cuantificación, la normalización y la reingeniería.
- Trasferir el proceso a las fuerzas operativas. Se refiere a la implantación de todas las etapas antes mencionadas mediante la capacitación del personal que interviene en cada una de las fases del proceso.

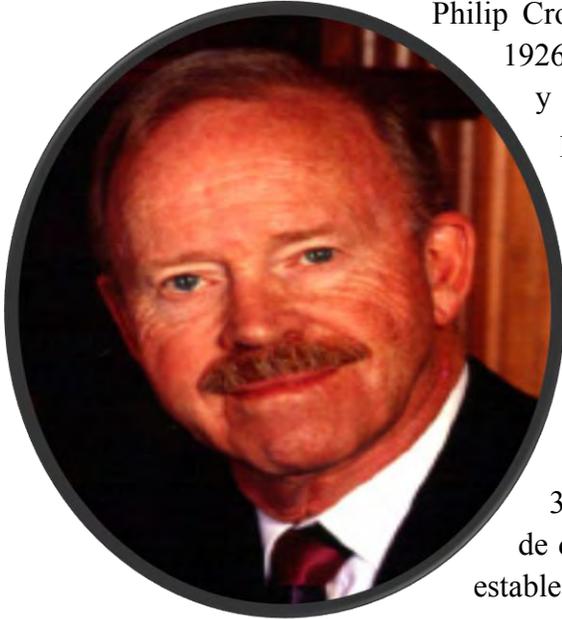
2.3.1.3 Control de calidad

Se evalúa el comportamiento real en relación con lo planteado y se establecen las medidas correctivas para mejorar el proceso. Es aconsejable que intervengan todos los empleados de la empresa, desde el director hasta los operarios, quienes deben ejercer el autocontrol, requisito indispensable para lograr la calidad total. En la pirámide de control se muestra claramente cómo debe de ejercerse el control de la calidad en cada uno de los niveles de la empresa.

Para llevar a cabo el control es necesario que exista previamente una planificación y definición de objetivos y unidades de medida de calidad que deben fundamentarse en sensores o métodos e instrumentos. El punto de partida del control son las mediciones y observaciones realizadas por sensores tecnológicos y humanos que utilizan métodos estadísticos. La acción correctiva tiene como finalidad eliminar las fuentes de deficiencias crónicas y esporádicas con el fin de descubrir las causas y proporcionar remedios o acciones correctivas. Todo lo anterior se realiza por medio de las herramientas estadísticas que facilitan la comprensión de procesos y productos, y se complementan con un sistema de recompensas, que enfatizan la importancia de la calidad con respecto a otras funciones.

2.4 Philip B. Crosby

PHILIP B. CROSBY (1926-2001)



Philip Crosby nació en Wheeling, Virginia el 18 de junio de 1926. Entre su participación en la Segunda Guerra Mundial y Corea, Philip Crosby comenzó su trabajo como profesional de la calidad en 1952 en una escuela médica. La carrera de Philip Crosby comenzó en una planta de fabricación en línea donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos.

Crosby Associates, Inc. (PCA), y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con 80 millones de dólares en ganancias. PCA enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a PCA para entender la administración de la calidad.

En 1991 se retiró de PCA y fundó Career IV, Inc., compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar en el desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos.

En 1997 compró los activos de PCA y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el colegio de la calidad funciona en 20 países alrededor del mundo. PCA II sirve a clientes que van desde conglomerados multinacionales hasta las pequeñas compañías de manufactura y servicio, asistiéndolas con la puesta en práctica de su proceso de mejora de calidad.

A principios de 1998 publicó su libro "Quality and Me" (su autobiografía) y posteriormente " The Reliable Organization" a finales de 1999. Philip Crosby falleció en agosto del 2001.

2.4.1 Crosby y la filosofía “cero defectos”

La filosofía de Crosby integra una serie de formas de pensar y de actuar, algunos de sus postulados más importantes son:

- ◆ La clave de tomar riesgos consiste en invertir el tiempo necesario para fijar requisitos y determinar con claridad todo aquello que se sabe sobre la calidad.
- ◆ “Cero defectos” es hacer lo planeado en el momento acordado: requisitos claros, capacitación, actitud positiva y planeación.
- ◆ “Cero defectos es hacer las cosas bien desde la primera vez”.
- ◆ “Cero defectos es resultado de pensar en todo lo que se necesita”.
- ◆ Las actitudes sólo cambian cuando se cambia la cultura o el entorno laboral de la empresa, no antes.

2.4.2 La vacuna pro calidad

Ingredientes de la vacuna Crosby

Integridad

- A) El Director General está empeñado en que todo cliente reciba lo que se la ha prometido; cree que la compañía sólo va a prosperar cuando todo el personal piense de esa manera; y está decidido a que ni los clientes ni los empleados tengan que sufrir molestias.
- B) El Director de Operaciones piensa que la acción gerencial es una fusión integral que requiere que la calidad se coloque en primer lugar entre sus iguales, que son la programación y los costos.
- C) Los altos ejecutivos responsables ante los de A y B, toman tan en serio los requisitos que no admiten desviaciones.
- D) Los gerentes que trabajan bajo la dirección de los altos ejecutivos saben que el futuro depende de su capacidad para lograr que el personal realice sus tareas y que las hagan bien desde la primera vez.
- E) Los empleados profesionales saben que la precisión e integridad de su trabajo determinan la eficiencia de todo el personal.
- F. El conjunto de los empleados reconoce que su compromiso individual con la integridad de los requisitos, es lo que da solidez a la empresa.

Sistemas

- A) La función de la administración de la calidad está orientado a medir el cumplimiento con los requisitos, así como también a informar con precisión sobre cualquier diferencia existente.

- B) El Sistema de Educación en Calidad (SEC) garantiza que todos los empleados de la compañía hablen un lenguaje común y comprendan su posición personal en propiciar que la calidad se convierta en un asunto de rutina.
- C) El método financiero para medir los costos del incumplimiento y del cumplimiento con los requisitos sirve para evaluar los procesos.
- D) El uso de los servicios o los productos de la compañía por parte de los clientes se mide y se describe de manera que permita la acción correctiva.
- E) El énfasis de toda la compañía en la prevención de defectos sirve de base para la revisión y la planeación continuas que utilizan la experiencia presente para evitar que el pasado se repita.

Comunicaciones

- A) Se proporcionan de manera constante a todo el personal, informaciones sobre el proceso para el mejoramiento de la calidad y las realizaciones logradas en ese campo.
- B) Los programas de reconocimiento aplicables a todos los niveles de responsabilidad forman parte de las operaciones normales de la empresa.
- C) Cada persona de la compañía podrá, con muy poco esfuerzo, identificar con rapidez y comunicar los errores, los despilfarros, las oportunidades o cualquier otra preocupación, a la alta dirección, recibiendo una respuesta inmediata.
- D) El primer punto de la agenda de toda reunión sobre la situación de la empresa es el análisis objetivo de la calidad, en términos financieros.

Operaciones

- A) A los proveedores se les educa y respalda para que entreguen servicios y productos confiables y en el plazo convenido.
- B) Los procedimientos, los productos y los sistemas se evalúan y se prueban antes de su implantación. Después, se analiza en forma continua y se modifican oficialmente cada vez que se aprecia una oportunidad de mejoramiento.
- C) La capacitación es una actividad de rutina en todas las tareas y se integra, en especial, en los nuevos procesos o procedimientos.

Políticas

- A) Las políticas sobre la calidad deberán ser claras e inequívocas.
- B) La función de la calidad se encuentra al mismo nivel jerárquico que aquellas funciones sometidas a medición y que poseen plena libertad de acción.
- C) La publicidad y las comunicaciones externas están en su totalidad de acuerdo con los requisitos que los productos y los servicios deben de cumplir.

2.4.2.1 Determinación

Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo la no calidad, reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización y toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad:

1. **Calidad se define como cumplir los requisitos.** Este principio indica que para mejorar la calidad, todo el personal debe estar consciente de que se requiere hacer las cosas bien desde la primera vez: pero para lograr esto, los directivos tienen que establecer claramente los requisitos que deben de cumplir los empleados, suministrar los medios necesarios para cumplir con los requisitos y dedicar todo su tiempo a capacitar y ayudar al personal a cumplir dichos requisitos.
2. **El sistema de calidad es la prevención.** Es más fácil y menos costoso prevenir los errores que corregirlos. La prevención se basa en la comprensión del proceso, por tanto; hay que observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Siempre lograra salir adelante la organización que convierta a la prevención como parte esencial de la vida diaria.
3. **El estándar de realización es “cero defectos”.** Al proponer el concepto “cero defectos”, Crosby afirma que el personal debe saber precisamente lo que se espera de su desempeño: por tanto, no deben establecerse “niveles de calidad” o estándares de trabajo, sino más bien un estado ideal de trabajo. “Cero defectos” es hacer lo planeado en el momento acordado; hacer bien las cosas desde la primera vez; tomar en serio los requisitos. Los errores son ocasionados por dos causas: la falta de conocimientos y atención, las cuales se eliminan con una mayor capacitación, un cambio de actitud y la renovación de los valores morales del personal.
4. **La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.** Una forma de evaluar la calidad dentro de una empresa consiste en costear todo lo que se tenga que realizar por haber hecho las cosas mal, “costos de no calidad”, que incluyen desde correcciones hasta reprocesos, el pago de garantías y reclamaciones e incluso la entrega de nuevos productos a cambio de los defectuosos. Crosby indica que la determinación de esos costos sirve para saber en qué grado una organización está mejorando en su calidad, además, su cálculo permite definir factores estratégicos para plantear acciones correctivas.

2.4.2.2 Educación

Siempre he pensado que el proceso común de la educación empresarial no cumple con su cometido de impartir conocimientos al estudiante. Este no es un juicio original, ya que es probable que haya muchas personas que tampoco están satisfechas con esa educación.

Cuando se trata de un asunto de negocios, es necesario estar seguro no sólo de que el material sea interesante y que se presente en forma también interesante, sino que además contenga la información realmente necesaria para desarrollar aún más las cosas. No basta con elaborar una especie de recetario de cocina para algo como la eliminación de los problemas, dado que tal recetario sólo añadiría un problema más a la operación. Las personas establecerán procedimientos para implantar los contenidos del recetario y muy pronto el cumplimiento de los procedimientos o la falta del cumplimiento de los mismos habrán de convertirse en una dificultad mayor de la que se tenía al principio.

Conseguir una compañía exenta de problemas requiere de un continuo intercambio de información de una persona a otra. La educación tendrá que convertirse de alguna manera en algo rutinario. Todos tendrán que manejar un lenguaje común, poseer la habilidad para realizar un trabajo y la comprensión del papel que desempeña cada persona para que la empresa continúe girando.

La buena captación de un tema significa comprensión. Siempre me asombro cuando tengo oportunidad de conversar con alguno de los profesionales de golf, al ver lo mucho que saben del juego. Saben hasta cómo se fabrican las pelotas y comprenden la lógica y la matemática de los palos; reconocen lo que ocurre con los golpes en diferentes circunstancias. Esto indica una comprensión total de lo que sucede dentro del juego de golf. La calidad, igual que el golf, constituye una de esas áreas en que uno puede sostenerse durante muchos años sin poseer mucha información. Para conseguir una compañía libre de dificultades y orientada hacia la prevención, se requiere que todos conozcan en realidad qué es lo que está en juego.

El papel de todo individuo para propiciar la calidad deberá ser comprendido por todas y cada una de las personas de la compañía. Quienes realizan funciones específicas necesitan tener una educación especial para cumplir con esas funciones, referente a la administración de la calidad de los proveedores, el costo de la determinación de la calidad y otras áreas.

El aspecto educativo general requiere de una educación ejecutiva, por medio de la cual los altos directivos puedan aprender su posición específica; de una educación gerencial, es decir, de aquellos ejecutivos que han de poner en marcha el proceso; de un sistema de capacitación del personal en el cual todos los empleados de la compañía lleguen a comprender sus funciones; y de prácticas, en donde el personal de funciones especiales tales como compras, contabilidad, calidad, mercadotecnia, etcétera, pueda aprender a hacer las cosas específicas de su área.

EDUCACIÓN A EJECUTIVOS

El objetivo de la educación a ejecutivos es ayudar a los directivos a comprender la posición que desempeñan como causantes de problemas y luego como propiciadores del proceso para el mejoramiento de la calidad. Los ejecutivos deben de comprender lo que se va a enseñar a los demás; necesitan entender cómo han de reaccionar ante situaciones de incumplimiento; y tienen que entender lo que pueden hacer para alentar el proceso de mejoramiento que se esté llevando a cabo. Ya que ellos son los gerentes generales de la empresa, todo lo que hagan se considerará de importancia y se estará observando de cerca. De ahí que deben de poseer una perfecta comprensión de las cosas. La educación a ejecutivos tendrá una duración mínima de dos días y medio. La instrucción deberá de realizarse fuera de la compañía, y los participantes habrán de recibir cierta orientación antes de la sesión, a efectos de que no estén llamando a su compañía durante los recesos para ver si todavía está marchando en su ausencia.

EDUCACIÓN A LOS GERENTES

La educación a los gerentes tiene una duración de cuatro días y medio, y cada grupo estará limitado a veintidós participantes. En la educación a gerentes se cubre todo el contenido de la educación a ejecutivos, además de otros temas. El proceso de catorce pasos se estudia con amplios detalles para asegurar que los participantes tengan una comprensión total de lo que abarca cada uno de los pasos, puesto que detrás de cada acción existe otra acción.

Además, los participantes de la educación gerencial deberán de dedicar cierto tiempo a presentaciones. Es importante que este grupo reconozca que necesitan asumir de manera continua la defensa del mejoramiento de la calidad. De modo que deberán de comprender algunos de los requisitos como son los de confiar en uno mismo y comunicar el mensaje necesario. Dado que la educación a los gerentes combina todo el material con las prácticas y la interacción, constituye una base más sólida para el trabajo efectivo.

EDUCACIÓN AL PERSONAL

El noventa y cinco por ciento restante de los empleados de la compañía recibe su educación básica sobre la calidad a través de cuadernos de trabajo. Tal sistema requiere contar con cierto material específico. Nosotros hemos aprendido a redactar cada segmento de una manera estándar. Primero, el material sobre el tema que se debe de leer antes de asistir a clase. Segundo, un video, por lo general de quince minutos de duración, que explique los conceptos que se comentarán durante el módulo. En el video se utilizan actores y guiones originales. Tercero, talleres en los que el concepto pueda aplicarse a algo con lo cual el participante esté familiarizado. Cuarto, una conversación en la que el instructor guíe a los participantes respecto a cómo se aplica el concepto dentro de esa empresa en particular. Quinto, una tarea. El participante deberá de llevarse algo a su trabajo y allí aplicarlo para adquirir una experiencia de primera mano acerca de cómo se relaciona ese concepto con la vida real.

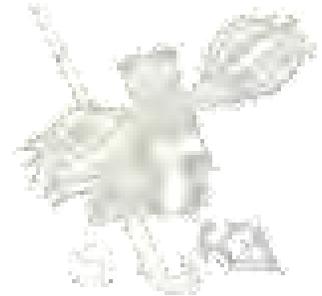
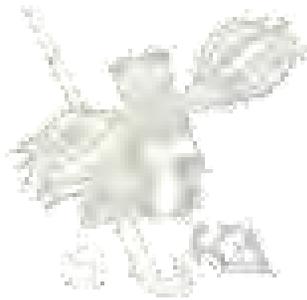
Estos segmentos generales imprimen consecuencia a la educación del personal. Se concluye con quince sesiones, cada una con duración aproximada de dos horas y que contienen todo lo que se

acaba de señalar. Los directivos de las compañías imparten las clases, los directivos deberán de estar debidamente capacitados como instructores, lo cual por lo general requiere de dos semanas.

2.4.2.3 Implantación

La educación es esencial, sin embargo de nada sirven los conocimientos si no se aplican. En el caso de “cero defectos”, la ejecución requiere que se lleven a cabo ciertas acciones que permitan cambiar la cultura y el estilo de la administración de la organización, de tal manera que estas se orientan hacia el cumplimiento de los requisitos de la prevención y el “cero defectos”. El proceso de instalar el mejoramiento de la noche a la mañana y cambiar una cultura no implica enseñar a las personas un conjunto de técnicas nuevas o remplazar sus estándares de comportamiento por nuevos patrones, es cuestión de promover valores y propiciar modelos de conducta, lo cual sólo se obtiene modificando las actitudes, y este proceso requiere de tiempo.

La cultura de una organización va a cambiar cuando los empleados dominen el lenguaje común de la calidad y entiendan su compromiso personal en la promoción del mejoramiento de la calidad. La implantación consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica con el fin de dirigir el cambio por vía correcta.



**LA
ADMINISTRACIÓN,
LA EXCELENCIA
EMPRESARIAL Y
LA CALIDAD EN EL
SERVICIO**



*"Mucho de lo que llamamos administración consiste en
dificultar el trabajo de la gente."*

PETER DRUCKER

CAPÍTULO 3

LA ADMINISTRACIÓN, LA EXCELENCIA EMPRESARIAL Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1 Evolución de la administración hacia la excelencia

Las últimas décadas se han caracterizado por los grandes avances científicos y tecnológicos de los países desarrollados con la consecuente elevación de sus índices de productividad y calidad, lo que a su vez ha originado una desafortunada competencia a nivel mundial entre las empresas para lograr una mayor participación en los mercados internacionales.

En este contexto, han surgido nuevos estilos de administración tendientes a lograr una mayor productividad y calidad. En muy poco tiempo, el concepto de la excelencia en las organizaciones se ha puesto de moda, básicamente por medio del magnífico texto de Peters y Waterman, en busca de la excelencia, de los enfoques de la calidad.

Aunque la mayoría de las personas considera este concepto como novedoso, la excelencia es un fin que el hombre ha buscado desde épocas muy remotas.

Si en el lenguaje cotidiano se ha concebido a la excelencia como “el logro de la perfección” o “superior calidad en determinada actividad”,¹² resulta obvio que, al ser el fin último de la administración la consecución de los objetivos de una empresa con la máxima eficiencia y productividad, dicha disciplina siempre ha buscado la excelencia.

La búsqueda de la excelencia en la administración ha adquirido especial relevancia debido a la fuerte competencia interempresarial.

Los estilos de gestión tendientes a la excelencia iniciaron en Japón con el enfoque de la calidad total, para después extenderse a otros países desarrollados, principalmente a Estados Unidos de América.

3.2 El modelo de Larry E. Greiner

Larry E. Greiner,¹³ profesor de la Facultad de Administración de empresas de la Universidad de Harvard, realizó un estudio en el que a partir de la investigación documental, el análisis de series de tiempo, informes de resultados y entrevistas a empresas estadounidenses, concluyó que, en mayor o menor grado, todas las empresas atraviesan por un esquema de desarrollo corporativo que presenta características semejantes en los estilos y las estructuras de gestión.

¹² Diccionario de la Lengua Española, El Mundo, México, 1987.

¹³ Larry Greiner, “Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones”, en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, fascículo 25, México, 1985.

Greiner postula que al igual que los individuos, las organizaciones atraviesan por distintas etapas de crecimiento; de esta manera, el futuro de una empresa es determinado tanto por su historia como por fuerzas externas.

Greiner concluye que ninguna estructura administrativa es definitiva, ya que a medida que las organizaciones crecen, cambian sus necesidades, por lo que la empresa que no aprenda a cambiar esta destinada a morir. Para este autor, cinco son los factores clave que intervienen en el desarrollo de las organizaciones:

1. **Edad de la organización.** El tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos.
2. **Tamaño de la organización.** El número de problemas administrativos y soluciones varía de acuerdo con el tamaño de la organización; cuando aumentan los empleados y el volumen de las ventas, también crecen los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa, los trabajadores se interrelacionan más. De manera que el tiempo no es el único factor determinante de la estructura.
3. **Etapas de evolución.** Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que incrementan la edad y el tamaño de la organización. Se hace evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionario. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento, lento y continuado, y por revolución, constituido por periodos cortos de turbulencia, originados cuando el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, surge así un periodo de crisis llamado etapa de revolución.
4. **Etapas de revolución.** Se les llama también periodos de revolución porque suceden serios trastornos en las prácticas administrativas. Las formas de gestión tradicionales, que eran propias para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, son obsoletas conforme las organizaciones cambian.
La tarea crítica de la gerencia consiste en encontrar un nuevo conjunto de tácticas organizacionales que sirvan de base para administrar cada periodo. Las empresas experimentan que lo que fue una solución capital en cierto periodo, se convierte en un problema mayor en fecha posterior. Un periodo de turbulencia o de revolución debe considerarse como una oportunidad para cambiar y crecer.
5. **Tasa de crecimiento de la industria.** La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado de la industria. Las revoluciones parecen ser mucho más severas y diferentes de resolver cuando las condiciones del mercado son negativas.

Cada periodo de evolución se distingue por un estilo administrativo predominante, mientras que cada periodo revolucionario se caracteriza por una crisis administrativa que tiene que resolverse para que el crecimiento pueda continuar. Con estas premisas, Greiner desarrolla una gráfica en la que el eje vertical representa el tamaño de la organización y el horizontal la edad de la misma. En dicha gráfica se representan las cinco fases típicas de la evolución con sus crisis correspondientes, con el fin de esquematizar el crecimiento de las organizaciones. Estas fases son las siguientes:

1. Creatividad

Toda empresa en sus inicios, cuando es pequeña en edad y en tamaño, crece a través de la creatividad del producto y del mercado. Las características de esta etapa son:

- ⊗ Los dueños se orientan más hacia la manufactura y a la venta de los nuevos productos, haciendo a un lado actividades administrativas.
- ⊗ La comunicación entre empleados es frecuente e informal.
- ⊗ El trabajo es la recompensa con salarios modestos y la promesa de beneficios por utilidades.
- ⊗ El control de actividades proviene de la relación con el mercado y los clientes.

Conforme la organización evoluciona, van creciendo también sus problemas y la necesidad de contar con sistemas y procedimientos administrativos, es entonces cuando ocurre una crisis de liderazgo, que constituye el inicio de la primera revolución. Esto crea la necesidad de un gerente fuerte que ayude a la empresa a salir de la confusión y resuelva los problemas administrativos; no tiene que ser necesariamente el dueño.

2. Dirección

Al superar la empresa la primera crisis, surge el crecimiento por dirección, en el que generalmente se crece bajo un liderazgo capaz. Este periodo evolucionario se caracteriza por:

- ⊗ El establecimiento de una organización funcional donde se separan las actividades de fabricación y mercadeo, además de que los puestos asignados se vuelven más especializados.
- ⊗ La introducción de sistemas de contabilidad para inventarios y ventas.
- ⊗ El establecimiento de incentivos, presupuestos y estándares de trabajo.
- ⊗ La comunicación se vuelve más informal e impersonal en la medida que se utilizan las jerarquías.
- ⊗ La adopción, por el nuevo gerente y sus supervisores clave, de la mayoría de las responsabilidades de dirección.

La organización sigue creciendo, aumentan las ventas y la producción, y consecuentemente los sistemas se hacen más complejos. La segunda revolución es inminente al desarrollarse una crisis

por las demandas de mayor autonomía de los gerentes de más bajo nivel. La solución adoptada por la mayoría de las compañías es proceder hacia una mayor delegación de responsabilidades.

3. Delegación

Esta etapa de crecimiento se desarrolla mediante la aplicación exitosa de una estructura de organización funcional descentralizada que presenta las siguientes características:

- ⊗ Se concede una responsabilidad de mucho mayor a los gerentes de fábrica y de territorios de ventas y mercados.
- ⊗ Se establecen centros de utilidades e incentivos para estimular la motivación.
- ⊗ La comunicación desde la alta gerencia es poco frecuente y se transmite generalmente por correspondencia o breves sucursales regionales.

Con el transcurso del tiempo se desarrolla un problema serio cuando los altos ejecutivos sienten que están perdiendo el control sobre una operación regional descentralizada altamente diversificada. Surge así la crisis de control, es entonces cuando para seguir evolucionando se encuentra una solución con el uso de técnicas de coordinación.

4. Coordinación

Esta fase se distingue por el uso de sistemas formales para lograr mayor coordinación, y porque los ejecutivos aceptan la responsabilidad de iniciar y administrar estos nuevos sistemas. La etapa de coordinación se caracteriza porque:

- ⊗ Las unidades descentralizadas se incorporan.
- ⊗ Se contrata numeroso personal administrativo ubicado en la oficina matriz, bajo la supervisión de los gerentes en línea.
- ⊗ Cada grupo de productos es tratado como un centro de inversión.
- ⊗ Ciertas áreas de funciones técnicas, como el procesamiento de datos, se centralizan en una oficina matriz.

Esta estructura funciona hasta el momento en que el papeleo origina la parálisis por exceso de información, debido a que la proliferación de sistemas y programas empieza a exceder su utilidad, originando así una crisis de papeleo.

5. Colaboración

Conscientes de que el excesivo papeleo y la burocratización son ineficientes, el control social y la autodisciplina rempazan a los siete sistemas de control formal. Este periodo de evolución posee las siguientes características:

- Ⓢ La gestión se enfoca a la resolución rápida de los problemas por medio de la acción de equipos de trabajo.
- Ⓢ Los equipos se integran con personal de distintas áreas.
- Ⓢ Se reduce el número de los expertos administrativos de la oficina matriz.
- Ⓢ Una estructura de tipo matriz se usa frecuentemente con el fin de reunir a los equipos idóneos para solucionar los problemas correspondientes.
- Ⓢ Se utilizan programas educativos para entrenar a las gerentes en la formación de su estilo de liderazgo.
- Ⓢ Las recompensas económicas están orientadas más hacia el rendimiento en equipo que hacia el logro individual.
- Ⓢ Se estimula la experimentación con nuevas prácticas en toda la organización.

El esquema de Greiner es de gran utilidad, ya que por medio de éste es posible diagnosticar el momento por el cual atraviesa una organización; además de que proporciona las estrategias de solución más adecuadas para proporcionar el desarrollo de la empresa. Por otra parte, su valor inestimable radica en que es una prueba objetiva de que, en su momento, todos los estilos de gestión tienen su razón de ser; de esta manera demuestra que no existen estructuras definitivas, ya que lo único definitivo es el cambio.

Los periodos de crisis o turbulencia son una situación natural en la vida de las organizaciones y representan una oportunidad de mejoría, un punto de fortaleza, más que una amenaza o debilidad.

3.2.1 El cambio: punto de partida hacia la excelencia

Hoy más que nunca es urgente entender la dinámica de la renovación. Los avances científicos y tecnológicos de los últimos años exigen a las empresas una renovación constante para ganarle la competencia al futuro; o dicho de otra manera, en la lucha por sobresalir, la única constante es el cambio; las organizaciones que no aceptan la necesidad de cambio, tendrán que resignarse a desaparecer. Cualquier empresa que desee ser competitiva, debe considerar seriamente la estrategia de cambio y renovación.

La búsqueda de la excelencia nace de la necesidad de mejorar y establecer estructuras flexibles, de una actividad de cambio originada en el análisis de la situación actual de la organización y de la definición clara de ciertas metas. Saber qué queremos en el futuro, analizar nuestros puntos

fuertes y débiles, evaluar objetivamente el cambio y estar conscientes de la imprescindible necesidad de mejorar es el primer paso para lograr un cambio. El proceso de cambio puede considerarse desde distintos puntos de vista: el cambio total del estilo de gestión y estructura o el cambio continuo en el producto o servicio como parte de la vida cotidiana de la empresa, al que llamaremos renovación, en los niveles de gerencia, para así lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

Los factores que aceleran la necesidad de cambio en las organizaciones son:

- La búsqueda de mejores rendimientos.
- El impacto de las computadoras por su velocidad en el procesamiento de la información.
- El incremento de los productos de consumo debido a las comunicaciones.
- La robótica y los sistemas flexibles de fabricación.
- La creación de nuevas tecnologías y conocimientos administrativos.
- La búsqueda de la excelencia.
- La agresiva competencia internacional.
- Los descubrimientos tecnológicos.
- Los elevados índices de productividad y calidad de ciertos países.
- La globalización de la economía.

Esta necesidad de cambio obliga a cualquier organización que aspire a efectuar un cambio planeado de estructura y estilo para mejorar, a conocer algunos de los patrones de cambio exitosos. Larry Greiner¹⁴ realizó un estudio a 18 empresas para determinar cuáles son los factores que influyen en el logro de cambios exitosos, en la estructura y la cultura:

- La dirección y especialmente la alta administración están bajo intensa presión tanto externa como interna para el logro de mejoras, mucho antes de que se complete algún cambio orgánico explícito. Los rendimientos y/o la moral pueden ser bajos. La alta administración parece estar en busca de alguna solución a estos problemas.
- Se estimula el análisis de los procedimientos del pasado y de los problemas vigentes dentro de la empresa.
- Los altos directivos de la organización y sus subordinados inmediatos asumen un papel directo y sumamente comprometido en la conducción de este análisis.
- Con el apoyo de la alta dirección, se involucran a varios niveles de la organización en reuniones que buscan la solución de problemas, para identificar y diagnosticar los ya existentes.
- Las soluciones y las decisiones se desarrollan, se prueban y se acreditan para resolver problemas en pequeña escala, antes de intentar aplicarlos a los problemas mayores de la organización.

¹⁴ Larry Greiner, "Modelos para cambios en la organización", en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, fascículo 90, México, 1985.

- ➡ El esfuerzo por hacer cambios se difunde con cada experiencia exitosa y, a medida que crece el apoyo por parte de la administración, la organización llega a absorber los cambios gradualmente, como parte de su forma de vida.

En la figura 3.1 se ilustran las fases para efectuar un cambio exitoso en las organizaciones.

Greiner concluyó que las organizaciones que fracasaron al implantar un cambio, en la mayoría de los casos, fueron inconstantes y lo realizaron en forma aislada, sin involucrar a todos los miembros de la empresa.

Los tres patrones de inconsistencia son los siguientes:

1. El cambio se da desde varios puntos iniciales, sin coordinación.
2. Existe inconsistencia e incoherencia entre la secuencia de un paso y otro.
3. Para implantar el cambio hay una inclinación más hacia el enfoque unilateral o impuesto que al delegado, sin hacer partícipes a todos los miembros de la organización ni comprometer a la alta gerencia en el proceso.

En el camino hacia la excelencia, el cambio es un factor estratégico, y cambiar a las organizaciones supone cambiar la cultura organizacional y a los individuos que la conforman.

Por otra parte, la innovación o renovación, vista como un mejoramiento constante de la calidad y el servicio, es también un factor de cambio que forma parte de la cotidianidad de las empresas sobresalientes, ya que el cambio engendra oportunidad y transforma las amenazas y los problemas en oportunidades de superación.

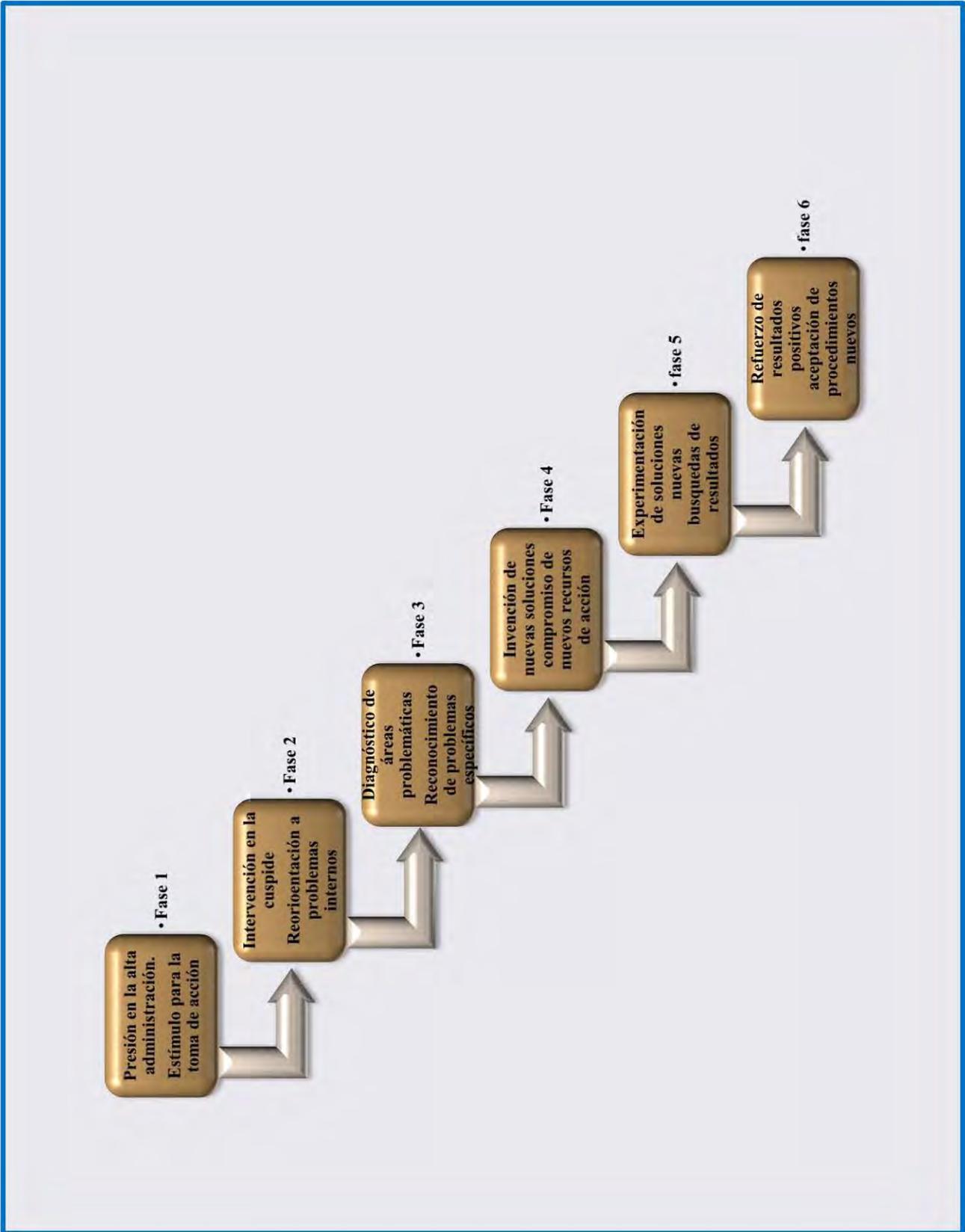


Figura 3.1. El cambio en las organizaciones¹⁵

¹⁵ Larry Greiner, “Modelos para cambios en la organización”, en Biblioteca Harvard de Administración de

3.3. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr.

Peters y Waterman desarrollaron un marco teórico acerca de la motivación y de la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre, característicos del quehacer del gerente en el mundo actual, no para fundamentar un concepto teórico de excelencia, ni siquiera una noción sistematizada de excelencia, sino una propuesta de excelencia, acotada en ocho principios de validez universal pero extraídos de su amplia investigación sobre las empresas más exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos.

1. **Predisposición para la acción**, actitud para constituir grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadoras en los procesos de la empresa, utilizando una amplia gama de dispositivos de acción.
2. **Acercamiento al cliente**, mostrando una intensa interacción con los clientes, que se manifiesta como un compromiso incondicional en términos del servicio, la calidad y la confiabilidad.
3. **Autonomía y espíritu empresarial**, otorgando al personal autonomía para el trabajo creativo por individuos o en pequeños grupos, condición para el desarrollo del espíritu empresarial y la innovación, proceso en el que las compañías excelentes otorgan la máxima importancia a los sistemas de comunicación, que deben ser informales, generar extraordinaria intensidad de las comunicaciones, brindar apoyo físico a la comunicación, e impulsar la innovación.
4. **Productividad por el personal**, brindando confianza a los trabajadores, tratándolos como la fuente de la productividad y como los activos más importantes.
5. **Movilización alrededor de un valor clave**, es decir, en torno a un sistema de valores que hace que la empresa constituya el mayor motivo de orgullo para todo su personal, convirtiéndolos en pautas para motivar la integración y la innovación.
6. **Mantenimiento de la destreza central**, que alude a que la empresa no debe excederse de su campo principal, para lograr o mantener los mejores resultados; y que en todo caso, debe diversificarse alrededor de una sola destreza, o ramificarse en campos de acción que guardan relación.
7. **Estructura simple y poco personal**, consistente en que la empresa de excelencia debe mantener la sencillez organizacional, basándose en el desarrollo de divisiones producto, ámbito geográfico, o por función.
8. **Flexibilidad y rigor simultáneos en el diseño de la organización**, combinando una dirección central firme y una autonomía individual máxima, pues las organizaciones que se rigen por este principio ejercen un control estricto por una parte; pero al mismo tiempo alientan expectativas de autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

3.4 Excelencia administrativa y empresarial

La excelencia administrativa se conquista mediante acciones constantes y diarias enfocada hacia la calidad de todos y de cada una de las áreas de la administración, definitivamente esto se logra, educando, motivando al personal, evitando el uso de amenazas, divisiones de grupos minoritarios preferidos. En otros términos, el éxito se fundamenta en la cultura, en el compromiso, tradición, dignidad, lealtad de la gente, debido a que la persona es importante y significativa, además de que desempeña un rol importante dentro de la empresa.

De ahí, la existencia, que para lograr el liderazgo efectivo, no sólo se requiere de herramientas, como las finanzas, sistemas, planificación, estructura de la organización, sino de una buena dosis de aptitud para manejar adecuadamente los diversos recursos con los que se cuenta; en otros términos, los dones con los que se nace, intuición, habilidad para dirigir y tratar a la gente, carisma y la energía personal positiva, capacidad de inspirar y dar entusiasmo.

Una empresa excelente es aquella que conoce su función, que logra altos rendimientos y mantiene una posición destacada en el mercado, mediante la generación de bienes y servicios de alta calidad. Se caracteriza por poseer una filosofía y cultura bien definidas, en la que todos los miembros de la organización comparten una serie de valores que se orientan hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, el constante mejoramiento del producto, la innovación y un enfoque hacia la productividad basado en la realización y el trabajo significativo de las personas que integran la empresa. Todo lo anterior se sustenta en un estilo de liderazgo transformador y en sistemas y estructuras organizacionales flexibles y sencillas.



Figura 3.2. Pirámide de la excelencia.

3.5 El cliente

Desde el punto de vista de la calidad total, “los clientes son todas las personas sobre quienes recaen los procesos y productos de la empresa”.¹⁶ De esta forma, los clientes no son solamente las personas a quienes una organización les vende un producto o les presta un servicio, sino también las personas que están involucradas en los distintos procesos internos de la empresa. Existen dos tipos de clientes: clientes externos, que son aquéllos a quienes comúnmente se les conoce como clientes o consumidores finales y que compran el producto y/o servicio, y los clientes internos, que son todos los empleados que trabajan dentro de la organización, pero que al desarrollar actividades dentro de un área o departamento están relacionados entre sí porque reciben o proporcionan un servicio a otras áreas. Por ejemplo las distintas áreas son los clientes internos o usuarios de departamentos de recursos humanos en la sección de pagos cuando ésta genera la nómina y los cheques de todos los empleados.

Al hacer esta distinción, la filosofía de calidad en el servicio confiere a todos los miembros de la organización una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección su labor y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todas las personas que intervienen en el proceso, ya sea clientes externos o internos.

Una de las características de la cultura de la calidad en el servicio consiste en que su finalidad es dirigir todos los esfuerzos y recursos de la organización hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. No debemos ni podemos olvidar, que independientemente del tipo de organización de que se trate, el fin último por el que las organizaciones han sido creadas es para satisfacer al cliente. De hecho, quien paga el sueldo de los empleados de manera directa es el cliente externo; por esta razón, el cliente es el “activo” más importante de cualquier organización, es la inversión más valiosa, puesto que la infraestructura de la organización sólo tendrá valor si hay clientes gustosos en pagar por los productos y/o servicios que se ofrecen. Aquí vale la pena recordar esta espléndida composición escrita por un autor anónimo:

¿Quién es el cliente?

- Un cliente es la persona más importante en cualquier organización.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndole.
- Un cliente es una parte esencial de nuestra organización; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo un número de expediente. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.
- Un cliente merece la atención más convenida que podamos darle. Es el alma de toda la organización. Él paga nuestro sueldo.
- Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

¹⁶ Joseph M. Juran y el liderazgo para la calidad, Díaz Santos, Madrid, 1990.

3.5.1 El servicio

Tradicionalmente, la actividad económica se ha clasificado en tres sectores: primario (agropecuario), secundario (industria) y terciario (servicios). Los servicios eran considerados como el último sector económico, sin embargo, en la actualidad el sector servicios ha alcanzado un crecimiento superior a los otros dos, lo que se puede comprobar en función de la población ocupada por un sector. Este fenómeno se debe básicamente a que la mayor parte del ingreso familiar se destina al uso de múltiples servicios. Por otra parte, la competitividad ha generado que las empresas, independientemente de su giro, vendan servicios pues los clientes exigen una buena atención, además de un producto de calidad. La distinción que se hace entre una empresa de servicios y de productos es cuestionable, ya que la única diferencia radica en la falta de un producto físico; de hecho, las empresas de productos cada vez son más de servicios. Por tanto, resulta indispensable que todas las organizaciones cuenten con una estructura humana y material para proporcionar un servicio de calidad. Existen diversas definiciones de servicio, algunas de las más destacadas son:

Stanton: “Aquellas actividades esencialmente intangibles que proporcionan las satisfacciones de deseos o necesidades.”

Albrecht: “Es vender al cliente lo que desea comprar.”

Horovitz: “Conjunto de requisitos que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.”

De acuerdo con estos conceptos la calidad en el servicio puede definirse como: **Satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la prestación de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o servicio.**

3.5.2 Ciclo del servicio

En la calidad en el servicio se debe de tomar en cuenta el concepto de carácter “humano”. En la búsqueda de la productividad no es posible olvidar el servicio “cara a cara” o el “momento de verdad”, pues es el preciso momento en que el empleado atiende al cliente, que es la esencia misma del proceso de servir.

Por lo general, la imagen del servicio ocurre muy lejos de la gerencia, debido a que ésta se crea en los “momentos de verdad”, es decir cuando el cliente entra en contacto con la organización, ya sea a través de un empleado, del teléfono o de la recepcionista. Un momento de verdad “es el instante en que el cliente se pone en contacto con nuestra organización y, sobre la base de ese

contacto, se forma la opinión acerca de la calidad del servicio”;¹⁷ este contacto puede ser con el personal, las instalaciones, etc. Si pretende que una organización supere a la competencia, es indispensable que determine los momentos de verdad para obtener la calidad en el servicio. Los momentos de verdad se ordenan en una secuencia lógica, de tal manera que se defina el ciclo del servicio. El ciclo del servicio es un mapa de los momentos de verdad, conforme los experimentan los clientes. Para elaborarlo es necesario ubicarse en el papel del usuario y anotar con detalle los pasos y trámites que se realizan identificando los “momentos de verdad”. Es importante detectar los momentos de verdad, ya que estos pueden originar situaciones subjetivas, pues mientras para algún cliente el hecho de recibir una mala atención al entrar al estacionamiento cercano puede ocasionar que se retire, otro ni siquiera puede percibir este detalle. Para analizar los momentos de verdad se han desarrollado métodos y modelos como el que propone Albrecht, el mapa o ciclo del servicio.

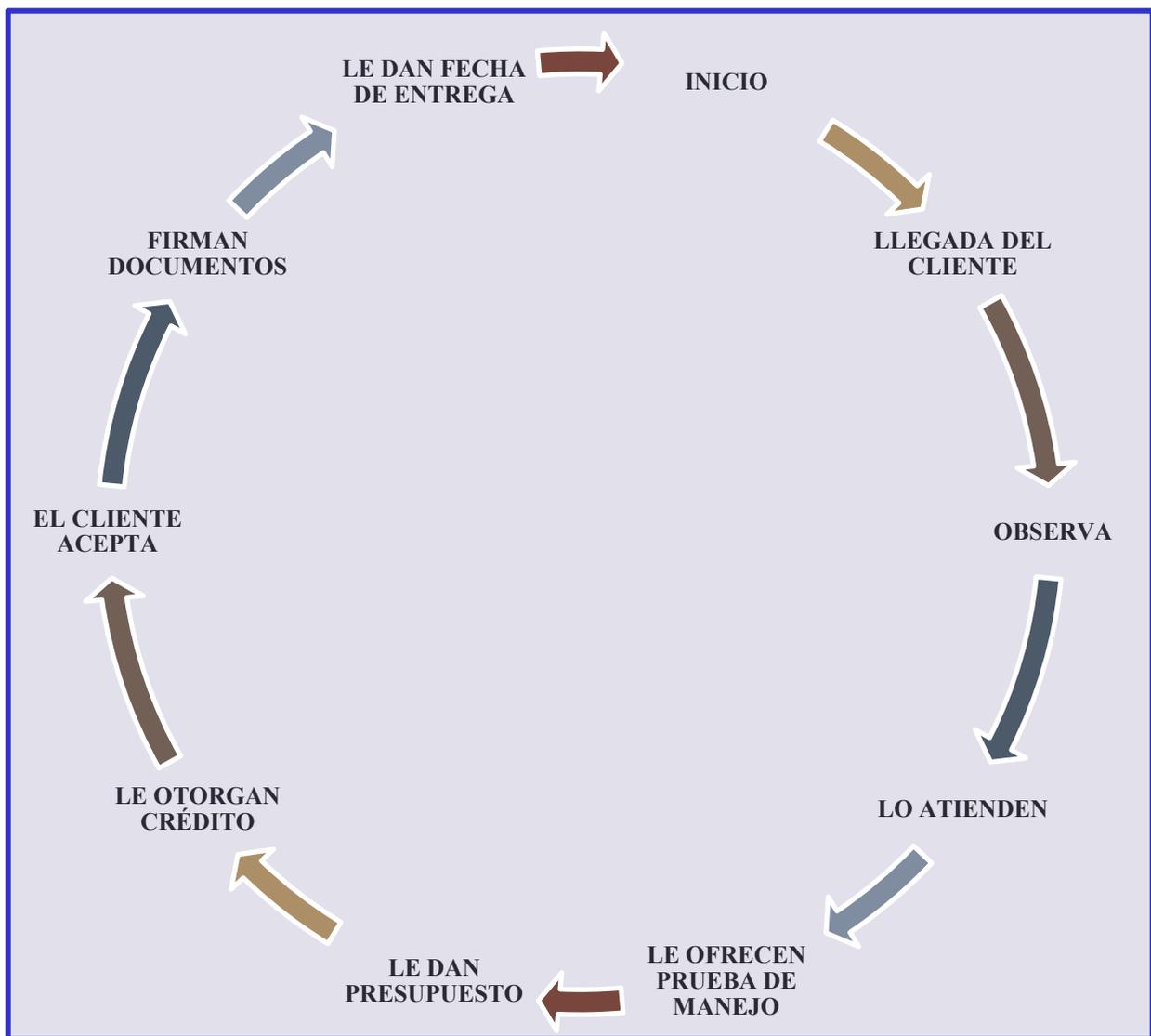


Figura 3.3 Ciclo de servicio en una agencia automotriz.

¹⁷ Karl Albrecht, La excelencia en el servicio, Norma, México, 1992.

3.5.3 Calidad en el servicio

La cultura de la calidad existe siempre y cuando todos los miembros de la organización posean, compartan y ejerzan una serie de valores cuyo fin sea la plena satisfacción de las necesidades del cliente. Lograr una cultura de calidad en el servicio requiere de la participación y educación de cada una de las personas que integran una organización, ya que implica el cambio y desarrollo de una serie de valores y actitudes.

La cultura de calidad en el servicio puede lograrse por medio de un largo y arduo proceso que abarca dos niveles:

- ◆ **Organizacional o corporativo.** Comprende a toda la organización e incluye diagnóstico, sensibilización, desarrollo de equipos directivos, planeación, cambio de estructura, desarrollo humano y organizacional y retroalimentación.
- ◆ **Individual.** Considera la participación de todos los empleados y requiere de la capacitación y el desarrollo de habilidades, valores y actitudes.

La calidad en el servicio es una cultura que implica un cambio de actitudes, mentalidad y estructura para ejercer valores perdurables y establecer un compromiso para con los clientes y la sociedad. Un elemento decisivo en la percepción de calidad en el servicio consiste en rediseñar procesos para hacerlos eficaces, exigiendo más capacidad, capacitación y dedicación del personal. La competencia personal es, por tanto, un factor impredecible que hay que considerar. Todo el personal debe conocer su función y desempeñarla correctamente para que se remita al cliente con otros especialistas, con lo cual se evita que éste realice trámites burocráticos, largas esperas o sufra de una mala atención o despotismo. Actitudes, procesos y políticas son básicas en el proceso de calidad en el servicio. Pero el factor más importante son las actitudes, ya que el personal debe capacitarse con la finalidad de encauzar todo su esfuerzo para lograr la calidad en la atención de los clientes.

Es necesario tener presente que independientemente de los sistemas, los procesos, la tecnología y las instalaciones con las que cuente la empresa, lo importante es la calidad en el servicio, que es definida por el cliente, por la satisfacción de sus necesidades y por la atención que se le otorgue. El nuevo enfoque de calidad en el servicio se caracteriza por que los estilos de la administración y dirección de las empresas se han modificado, y estos cambios se reflejan en:¹⁸

- ◆ Conocer lo que el cliente percibe del servicio, así como descubrir los elementos tangibles e intangibles de esa percepción.
- ◆ La calidad total es definida como la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas.
- ◆ Rediseño de los procesos. La calidad/servicio son procesos y ello exige su rediseño.
- ◆ Uso de la garantía para conocer la atención posventa.

¹⁸ Joan Ginebra y Rafael Arana, Dirección por servicio, McGraw-Hill, México, 1992.

- ◆ Mapas de puntos de contacto para manejo de los momentos de verdad. La satisfacción o insatisfacción del cliente se produce en contactos de índole muy diversa; el cliente está muy lejos de la Dirección general, por lo que es necesario implantar herramientas en el proceso clave.
- ◆ Limitar el número de clientes. La capacidad de servir es lo que constituye el límite al crecimiento de los negocios.
- ◆ Ayudar al cliente a “sentir y descubrir”, mediante la aplicación de nuevas técnicas de investigación de mercados; para ofrecer un servicio de calidad es necesario acercarse a los clientes y descubrir sus necesidades.
- ◆ Selección y capacitación del personal adecuado. En la “trinchera” o “línea de fuego” se necesita gente realmente capacitada que atienda al cliente como se merece.

3.5.4 Principios de calidad en el servicio

La calidad en el servicio se fundamenta en una serie de principios que deben ejercer todos los miembros de la organización:¹⁹

1. **El cliente siempre tiene la razón.** El cliente es el único juez de la calidad en el servicio. Sus opiniones son, por tanto, fundamentales. El cliente es quien determina el nivel de la calidad del servicio y siempre quiere más.
2. **Cumplir con lo prometido.** La organización debe conocer las expectativas de sus clientes y reducir en lo posible la diferencia entre la prestación del servicio y las expectativas del cliente.
3. **Mejora continua.** Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y realizar un constante esfuerzo. En servicios no existe término medio, hay que aspirar a la excelencia, al “cero defectos.”
4. **Los detalles son importantes.** Atendiendo a los detalles se logra mejorar la calidad de los servicios. Eso exige la participación de todos, desde el director de la empresa hasta el último de los empleados. El cliente enfoca su atención a “lo que no funciona”
5. **Los costos de no calidad.** El costo es inversamente proporcional al buen desempeño de los procesos y de las actitudes.
6. **La sonrisa.** La mejor estrategia del servicio es una sonrisa. Si se atiende al usuario con rapidez, eficiencia y una sonrisa, habrá calidad en el servicio; la sonrisa no cuesta.
7. **Cuando más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles.** Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente recurre a signos indirectos concretos, en especial:
 - a) La apariencia física del lugar y de las personas. Por ejemplo, se suele juzgar la eficiencia de una clínica de salud por su sala de espera o por la atención de la recepcionista.

¹⁹ Jacques Horovitz, La calidad en el servicio a la conquista del cliente, McGraw-Hill, México, 1993.

- b) El precio. La exigencia de calidad aumenta la relación directa con el precio.
 - c) El riesgo percibido. El cliente que recibe inicialmente poca información y ayuda, encontrará que el servicio es de menor calidad.
8. **La regla de oro:** “Trata a los usuarios como desearías que te trataran a tí.”
 9. **El cliente es el único juez de la calidad en el servicio. Sus consejos y opiniones son, por tanto, fundamentales.**
 10. **El cliente es quien determina el nivel de calidad del servicio, y siempre quiere más.**
 11. **La organización debe “gestionar” las expectativas de sus clientes.** Es necesario reducir en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas de los clientes.

3.5.5 Las 10 dimensiones o características de un servicio de calidad

Toda organización grande o pequeña debe tener sistemas y procedimientos para poder operar. Desafortunadamente, cuando éstos son impuestos por áreas normativas, en ocasiones lo que se logra es entorpecer el servicio y complicarlo. Para que sean eficientes, los sistemas deben de satisfacer las necesidades de los clientes, permitir a los empleados ofrecer un servicio de calidad y poseer una serie de atributos que se conocen como las dimensiones del servicio.

1. **Confiabilidad.** Cumplir al cliente con lo que se promete, mediante consistencia de desempeño y confiabilidad. En otras palabras, respetar la promesa y los niveles de exactitud, otorgando el servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado.
2. **Capacidad de respuesta.** Es la voluntad y disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo inmediatamente a las llamadas.
3. **Competencia.** Consiste en poseer las habilidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el servicio, tales como destrezas de las personas que atienden al público, conocimientos y habilidades del personal de soporte, etcétera.
4. **Accesibilidad.** Se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, a no hacer esperar al cliente, a una localización conveniente y a establecer horas adecuadas de operación.
5. **Cortesía.** Mantener una actitud de amabilidad, respeto, consideración y amistad hacia el cliente, mediante la consideración para los derechos del cliente y la adecuada apariencia del personal que lo atiende.
6. **Comunicación.** Mantener a los clientes informados con un lenguaje que puedan entender, es escucharlos, explicarles el servicio, los costos y las discrepancias, así como asegurarse de que sus problemas sean resueltos.
7. **Credibilidad.** Veracidad, credibilidad y honestidad, con el objetivo de satisfacer los mejores intereses de los clientes. Comprende aspectos como el hombre de la organización, su reputación, las características propias del personal de contacto y el grado de involucramiento en interacciones con los clientes.

8. **Seguridad.** El servicio debe estar libre de peligro, riesgo o duda, de tal manera que el cliente disfrute de seguridad física y económica, a la vez que de confidencialidad. Se deben tener en cuenta las necesidades de seguridad en el servicio que requieren los clientes.
9. **Comprensión.** Esfuerzos serios para conocer las necesidades de los clientes, aprender los requerimientos específicos del cliente, proveer atención individual y reconocer a los usuarios constantes.
10. **Tangibilidad.** Se refiere a las situaciones que el usuario percibe o toca, a la evidencia física del servicio, los beneficios del servicio, las facilidades físicas del local, la apariencia personal y la cortesía y prontitud en la atención.



**“DESARROLLO
DEL PROYECTO
EXCELENCIA
EMPRESARIAL”**

*"No podemos intentar cambiar al mundo, sino empezamos
por cambiar nosotros mismos."*

RAÚL MANRIQUE JIMÉNEZ

CAPÍTULO 4.

“DESARROLLO DEL PROYECTO EXCELENCIA EMPRESARIAL”

4.1 Preimplantación

4.1.1 Conciencia de la necesidad de cambio por cada empleado de la organización

Es indudable que la excelencia en las organizaciones es el resultado de la excelencia de los individuos que la conforman. Lograr un cambio en la cultura organizacional, una actitud y una mística de calidad hacia el trabajo, requiere que los individuos posean una serie de valores orientados hacia dichos principios. De hecho, los valores prevalecientes en una época, en una sociedad, en un pueblo, inciden directamente en el desempeño de los individuos en la organización social. Sin subestimar otros factores como el económico, geográfico e histórico, la percepción que un pueblo posee del mundo, en otras palabras sus valores, tiene una fuerte interrelación con su desarrollo productivo.

Los valores entendidos como principios de validez universal o como el conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres en una sociedad, han tomado diferentes direcciones a través del tiempo, lo que a su vez ha influido en los patrones de comportamiento en el trabajo.

Es evidente que no todos los seres humanos pueden desarrollar estas características: lograr ser y trascender en el mundo, ser hombre en el sentido total de la palabra. En el lenguaje cotidiano, la excelencia es “la calidad o cualidad superior que hace digno de aprecio y estimación en su género a un ser o un objeto”²⁰ o “realizar bien las cosas en toda la extensión de la palabra, lograr lo mejor de cualquier acción”.²¹ Por tanto, el hombre de excelencia es aquel que posee y desarrolla las características inherentes a la naturaleza humana, aquel que logra “ser” y no existir solamente, tener conciencia del mundo, ser un hombre espiritual más que biológico, aquel que tiene la capacidad de transformar y mejorar al mundo y que se diferencia de los animales porque no subordina su vida a los instintos. No podemos cambiar al mundo, sino empezamos por cambiar nosotros mismos.

En este contexto, los valores adquieren especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre, ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir.

²⁰ Diccionario Enciclopédico Básico, Plaza y Janes, México, 1973

²¹ Diccionario de la Lengua Española. El Mundo, México, 1987.

El hombre de excelencia es aquel que está satisfecho fundamentalmente con la función básica del ser humano que es la razón y el perfeccionamiento del espíritu, el alma o la esencia, y que está dispuesto a “sacrificar” cualquier cosa para lograr esta perfección.²²

4.1.2 Sensibilización y compromiso

La primera fase para lograr una cultura de excelencia comprende la sensibilización, que es trascendental, pues a partir de ésta se genera el cambio de actitud y valores de los integrantes de la organización. Esta etapa implica la comprensión de nuestras raíces culturales, de nuestros valores, de los valores de la calidad y la excelencia, de la importancia de éstos en el desarrollo del país, de la sociedad, de los individuos y de la organización. Por lo mismo, requiere de grandes esfuerzos y tiempo, para que todos los integrantes de la empresa asimilen la relación que existe entre la excelencia individual y la de la organización, además, de que sean conscientes de la necesidad de anteponer el servicio y la calidad a los rendimientos e intereses personales. La sensibilización y el compromiso incluyen los siguientes niveles:

- ◆ **Alta dirección.** El aspecto fundamental para realizar un cambio en la cultura organizacional, debe partir de la alta gerencia. Es imprescindible que los altos directivos conozcan la filosofía de la excelencia y acepten que ésta es una alternativa viable y eficaz para mejorar la calidad y productividad en su organización; de lo contrario es inútil proponer un cambio.
En esta etapa, los directivos se dan cuenta de la necesidad de cambio y aceptan el compromiso y el reto de buscar la excelencia en todos los niveles de la empresa, a la vez que se concientizan acerca de los esfuerzos, los costos y el tiempo que requiere un programa de esta naturaleza. Tal y como se ha mencionado, la excelencia es un proceso de capacitación, sensibilización y mejora continua, que inicia con la educación y finaliza con educación, proceso que de hecho nunca termina.
- ◆ **Equipo gerencial.** Una vez que la alta dirección conoce los objetivos y alcances de un programa de excelencia y decide implantarlo, los gerentes que ocupan otras posiciones en la organización deberán sensibilizarse, capacitarse y aceptar el cambio para desempeñar el cargo de promotores de dicha cultura y trabajar como un equipo.
- ◆ **Sindicato, personal administrativo y obrero.** El éxito de la administración de excelencia radica precisamente en la participación de todos los miembros de la empresa y, consecuentemente, en la integración y relación que exista en el grupo directivo, el sindicato y el personal. Gran parte de los resultados de una organización dependen del personal sindicalizado, por lo que la sensibilización de los líderes sindicales es un requisito incuestionable. Un programa de educación en excelencia que involucre a todos los miembros de la organización incluye básicamente tres etapas.

²² Aristóteles, *Ética Nicomaquea*, Porrúa, México, 1984.

1. **Iniciación y concientización hacia la excelencia**, los valores, el trabajo en equipo, la calidad y el servicio.
2. **Capacitación tecnológica, técnica y humana**, que incluya conocimientos de relaciones humanas, administración, herramientas de calidad, filosofía de la empresa, trabajo en equipo, herramientas del trabajo, etcétera.
3. **Aplicación práctica** de los conocimientos aprendidos en las funciones que se desempeñen en su puesto.

4.1.3 Integración del equipo directivo

Cuando la dirección y el sindicato hayan asumido el compromiso para iniciar el cambio hacia la excelencia, será necesario integrar un equipo directivo que participe activamente, mediante la solidaridad y la colaboración, para lo que se requiere que los directivos se capaciten.

En esta etapa, los gerentes desarrollan no sólo sus habilidades de liderazgo, sino también las de trabajo en equipo. Un equipo directivo en el que se practique la comunicación, la integración, la solidaridad, la coordinación y el compromiso para la resolución óptima de los problemas, así como el reconocimiento y ejercicio continuo de los valores comunes para que fortalezcan la filosofía de la organización, es el punto de partida para iniciar el camino de la calidad y la excelencia.

En esta fase se determina si el momento es oportuno y las condiciones son propicias para promover un cambio en la cultura. Un análisis del clima, como el propuesto para el desarrollo de una cultura de calidad, es aconsejable. Mediante una encuesta, entrevista o la simple observación, es posible obtener datos acerca del grado de satisfacción o insatisfacción del personal para preparar el clima organizacional propicio.

4.2 Análisis de la cultura organizacional

La implantación de una cultura de calidad y excelencia debe fundamentarse en un diagnóstico de la cultura organizacional que comprenda al conjunto de prácticas, valores, políticas, experiencias, sistemas, estructuras y procesos existentes en la empresa, es decir, los sistemas formales e informales prevalecientes, de tal forma que sea posible diseñar un plan estratégico que se adapte a los requerimientos de la organización.

4.2.1 Madurez

El diagnóstico de una organización se inicia mediante la identificación de su etapa de desarrollo, para determinar, de acuerdo con el modelo de Greiner, el grado de evolución en el que se encuentra, el estilo de gestión más conveniente, así como la probabilidad de éxito para iniciar un cambio de cultura.



Figura 4.1 Evolución y revolución en la organización.

4.2.2 Valores organizacionales

Se ha estudiado que los valores bien definidos son el eje en torno al cual se genera la excelencia. Por tanto, al efectuar el análisis de los valores predominantes en la empresa es necesario determinar el grado en que éstos promueven una cultura de excelencia.

4.2.2.1 Clima organizacional

El estudio del clima organizacional permite conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa, con objeto de identificar los factores de satisfacción e insatisfacción; además, propicia en la persona el sentimiento de que la organización se interesa en su desarrollo individual. Si por medio de los resultados de la encuesta se infiere que los empleados manifiestan motivos de insatisfacción debido a factores objetivos como el sueldo, prestaciones, ambiente y

otros similares éstos deben de solucionarse de inmediato. Cuando exista un elevado grado de insatisfacción por cuestiones subjetivas como relaciones personales, falta de simpatía entre jefes y subordinados, malicia, prejuicios, etc., la situación se tornara más difícil. En tal caso, deberá diseñarse una estrategia para mejorar el clima organizacional y posponer la implantación de un cambio de cultura hacia la excelencia o calidad hasta que el clima se haya mejorado, debido a que una de las tareas más difíciles para iniciar cualquier cambio, es modificar las actitudes. Iniciar el cambio requiere de un clima favorable, de lo contrario existe un alto riesgo de fracaso. Una encuesta de clima debe ser el cimiento de acciones concretas que permitan corregir todas las deficiencias que pueden obstaculizar el logro de una cultura de mejora continua.

4.2.2.2 Benchmarking

Es el proceso de comparar continuamente el desempeño de una organización en cuanto a la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, en relación con los competidores más reconocidos, con la finalidad de determinar áreas de mejora. Mediante el benchmarking es posible conocer el grado en el que otras organizaciones satisfacen a sus clientes internos y externos, con el fin de superarlas y lograr la mejora continua. Los beneficios de este proceso son:

- Creación de una cultura de mejora continua.
- Incremento de la innovación y la creatividad.
- Difusión de áreas prioritarias de mejora.
- Mayor competitividad entre otros.

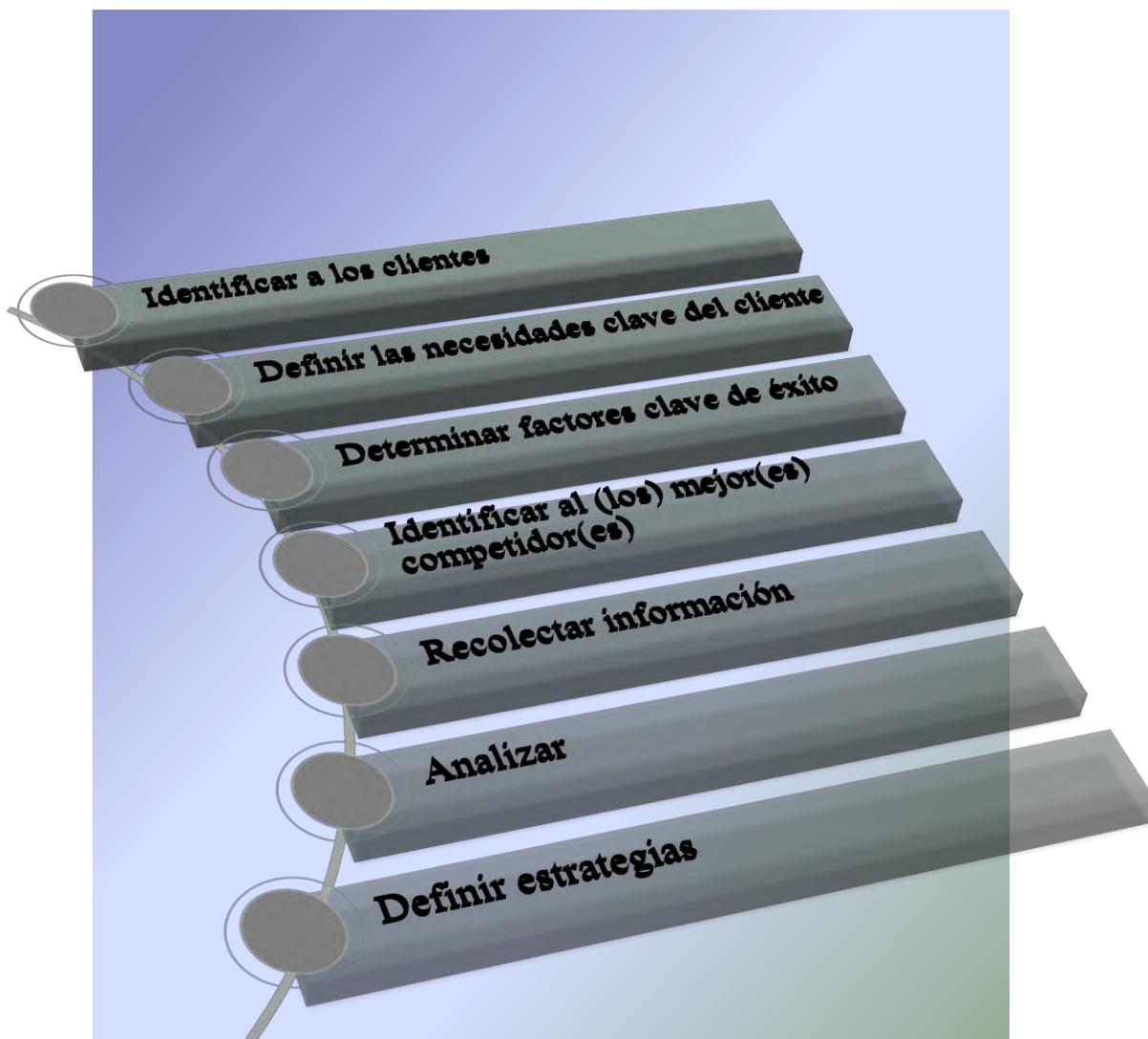


Figura 4.2. Proceso de benchmarking.

4.3 Planeación estratégica

Los resultados obtenidos en el diagnóstico proporcionan una sólida infraestructura para elaborar un plan estratégico en el que se plasmen todos los elementos con el fin de lograr una cultura de calidad y excelencia. Éste debe elaborarse por la alta dirección e incluir los siguientes elementos:

- ◆ **Filosofía.** Conjunto de postulados y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización. La definición, difusión y práctica de los valores que la alta dirección considere esenciales para lograr la excelencia, son el punto de partida de la implantación de una cultura de excelencia. La conceptualización de la empresa como parte del país y de los individuos que la

conforman, impulsa al personal a trabajar mejor cada día. La filosofía se integra con los valores o el credo, la misión, los objetivos y las políticas. Plasmar por escrito la filosofía, implica un gran compromiso para los altos directivos, ya que será necesario manifestar con hechos lo expuesto con palabras. Cuando los empleados perciben que los valores de la organización coinciden con sus valores personales se genera un ambiente de confianza que propicia la satisfacción y autorrealización. Incluye el credo, que es el conjunto de postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.

- ◆ **Valores.** Pautas de conductas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.
- ◆ **Compromiso.** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- ◆ **Visión.** Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.
- ◆ **Misión.** Definición amplia del propósito de la organización y descripción del negocio al que se dedica la compañía. Es la razón de ser de toda organización.
- ◆ **Objetivos estratégicos.** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión. Los objetivos y las políticas deben definirse claramente y encaminarse hacia la misión de la empresa.
- ◆ **Políticas estratégicas.** Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar la acción.
- ◆ **Estrategias.** Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- ◆ **Programa.** Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

En el proceso de planeación son muy importantes cada uno de estos elementos. Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información y de investigación oportunos y actualizados, ya que por medio de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, de las fortalezas y debilidades de la empresa, de los riesgos y las restricciones y de las condiciones presentes y futuras que pueden afectar el logro de la misión.

La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben de establecerse por la alta dirección con un conocimiento pleno y fidedigno de todos los factores que influyen en las situaciones actual y futura de la organización. Por medio de la planeación se responde a las preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos? y ¿Cómo debemos hacerlo? De esta forma con la planeación estratégica se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la calidad de la organización al establecer claramente los resultados que se pretenden alcanzar, y minimizar riesgos con bases objetivas para prever el futuro.

4.4 Desarrollo organizacional

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, con la preparación adquirida en el programa educativo, y tomando como punto de referencia la filosofía de la empresa, el equipo directivo estará en posibilidad de diseñar las directrices para que las áreas correspondientes participen activamente en la búsqueda de la excelencia.

- ② **Diseño del modelo estratégico ideal.** Diseño e implantación de procesos, sistemas y estructuras orientadas a la satisfacción integral del cliente.
- ② **Desarrollo de procesos y estructuras.** Estructuras para el mejoramiento de cada una de las áreas funcionales.
- ② **Mejora continua.** Establecimiento de las condiciones necesarias para elevar la calidad de vida en el trabajo: remuneraciones, reconocimientos, enriquecimiento del puesto, manejo del estrés, programas deportivos y culturales, actividades empresa-familia y todas aquellas tendientes a convertir la filosofía en hechos concretos y cotidianos.
- ② **Ecuación.** Sistema institucional de capacitación para asegurar la calidad y excelencia en todos los niveles, incluyendo tanto a clientes internos y externos como a los proveedores.
- ② **Mejoramiento de sistemas y procesos.** Revisión y mejora de los procesos para asegurar e incrementar constantemente la calidad del producto en cada etapa del proceso, desde los insumos hasta los clientes externos.
- ② **Convenios de calidad con los clientes y los proveedores.** Establecimiento de acuerdos para beneficio entre ambas partes, mejores productos y calidad en el servicio.
- ② **Sistemas de recompensas y ascensos.** Fomenta la motivación en los empleados, incrementa la productividad, surgen nuevas ideas de mejora y aumenta el compromiso del empleado con la organización.
- ② **Motivación.** Difusión del programa y reconocimiento significativo por los avances y establecimiento de condiciones que propicien la automotivación.
- ② **Desarrollo de la calidad.** Aplicación de técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad en todos los procesos.
- ② **El proceso siguiente es el cliente.** De acuerdo con esta premisa y una vez subdividido el proceso en clientes y proveedores internos y externos, deberán establecerse los medios para asegurar el control de calidad en todo el proceso.
- ② **Aseguramiento de la calidad con los clientes.** Aquellos a quienes vendemos el producto u ofrecemos el servicio, tienen derecho a adquirirlo con las especificaciones determinadas por ellos y con una garantía de servicio de posventa, ya que la misión de cualquier empresa, su razón de ser son los clientes.
- ② **Servicio.** El valor agregado y servicio posventa, para el cual se pueden aplicar las herramientas anteriormente estudiadas.

4.5 Desarrollo humano

El desarrollo humano se logra primordialmente mediante la educación en y para el trabajo, que debe impartirse en todos los niveles y miembros de la organización. Alguno de los conocimientos esenciales son: excelencia individual, excelencia organizacional, ética individual, ética empresarial, filosofía de la empresa, desarrollo de habilidades gerenciales, calidad total, liderazgo, desarrollo de equipos, administración participativa, control estadístico de proceso, herramientas de calidad y creatividad, capacitación en y para el trabajo, así como conocimientos tecnológicos y/o específicos del puesto. Todos los recursos deberán enfocarse hacia acciones específicas que produzcan el cambio cultural en la empresa, e impartirse en todos los niveles.

4.6 Desarrollo técnico

4.6.1 Control estadístico de proceso (CEP)

Los gráficos de control, basándose en técnicas estadísticas, permiten usar criterios objetivos para distinguir variaciones de fondo de eventos de importancia. Casi toda su potencia está en la capacidad de monitorizar el centro del proceso y su variación alrededor del centro. Recopilando datos de mediciones en diferentes sitios en el proceso, se pueden detectar y corregir variaciones en el proceso que puedan afectar a la calidad del producto o servicio final, reduciendo desechos y evitando que los problemas lleguen al cliente final. Con su énfasis en la detección precoz y prevención de problemas, el CEP tiene una clara ventaja frente a los métodos de calidad como inspección, que aplican recursos para detectar y corregir problemas al final del producto o servicio, cuando ya es demasiado tarde.

Además, de reducir desechos, el CEP puede tener como consecuencia una reducción del tiempo necesario para producir el producto o servicio. Esto es debido parcialmente a que la probabilidad de que el producto final se tenga que re-trabajar es menor, pero también puede ocurrir que al usar el CEP, identifiquemos los cuellos de botella, paradas y otros tipos de esperas dentro del proceso. Reducciones del tiempo de ciclo del proceso relacionado con mejoras de rentabilidad han hecho del CEP una herramienta valiosa desde el punto de vista de la reducción de costes y de la satisfacción del cliente final.

4.6.2 Reingeniería

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que éstos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"²³. Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

4.6.3 Herramientas estadísticas

La cultura de la calidad total se fundamenta en gran parte en la utilización de herramientas estadísticas para lograr la mejora continua. Varios autores de calidad coinciden en aplicar el método estadístico también conocido como las herramientas de la calidad. El control estadístico es una técnica mediante la cual se recopilan y analizan los datos aleatorios relacionados con las variables del proceso con el fin de tomar decisiones para mejorar la calidad y reducir los defectos en los productos. Para aplicar el control estadístico de proceso es necesaria la observación objetiva, precisa y repetitiva de los posibles fenómenos que pueden causar los defectos. Una de las más grandes aportaciones del control total de calidad es el método estadístico elemental o las siete herramientas de la calidad que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de la mejora de la calidad y utilizadas como el soporte para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización.

1. Hoja de control
2. Histograma
3. Diagrama de Pareto
4. Diagrama de causa y efecto
5. Estratificación
6. Diagrama de dispersión
7. Gráfica de control

²³ Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma. 1994

La experiencia de los especialistas en la aplicación de estos instrumentos o herramientas estadísticas señala que bien aplicadas y utilizando un método estandarizado de solución de problemas pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

4.7 Evaluación

4.7.1 Auditoría de calidad

Auditoría de calidad: Proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoría y determinar cuáles actividades específicas, eventos, condiciones, sistemas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoría, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.

El alcance describe todo el sistema de gestión de calidad, procedimientos, y de todos los apartados de la norma de calidad aplicada para la implantación del sistema, así como la información relativa a documentación legal y administrativa de la empresa por el equipo auditor, en factores tales como la ubicación física, actividades organizacionales, y la forma de realizar los informes.

4.7.2 Auditoría de clientes

La auditoría de clientes se convierte en una herramienta para la alta dirección, con el objetivo de lograr identificar-prevenir-corriger las desviaciones que se pudieran presentar en cada uno de los procesos, en relación al estándar de calidad establecido por la empresa. El resultado de la aplicación periódica de una auditoría de clientes, generará la real percepción-situación-evolución de la cadena de valor que brinda la empresa y reciben los clientes.

Ésta debe abarcar al cliente tanto externo como interno, y consiste en conocer lo que el cliente percibe del producto y/o servicio, mediante entrevistas que hacen posible identificar sus necesidades reales y expectativas de servicio. Estos datos sirven para definir la calidad del producto o servicio y del proceso, para descubrir fallas y deficiencias, así como para determinar estándares de comparación con la competencia nacional e internacional y también relacionarlas con las expectativas del cliente. La auditoría de clientes es imprescindible para diseñar sobre bases firmes las funciones de producción y comercialización.

4.7.3 Auditoría de proveedores

La organización debe auditar a sus proveedores para tener certeza de que los procesos internos de éstos se adhieren a un estándar de calidad definido. Los proveedores principales son generalmente auditados en forma anual. Sin embargo, aquéllos que tienen métricas de calidad débiles son auditados con más frecuencia. La organización utiliza los resultados de la auditoría para identificar cuestiones en los procesos, en la capacitación o en la documentación que afectan las métricas de calidad de sus proveedores. Luego le piden a sus proveedores que redefinan esos temas en un período de tiempo específico.

4.7.4 Retroalimentación

La realimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa "ida y vuelta" y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.



**“PROYECTO
EXCELENCIA
EMPRESARIAL
APLICADO
A LA
EMPRESA
TRAVOLATORS,
S.A DE C.V.”**

“Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano.

“TOM PETERS”

CAPÍTULO 5.

“PROYECTO EXCELENCIA EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA TRAVOLATORS, S.A. DE C.V.”

5.1 Conciencia de la necesidad de cambio

Este proyecto inicia con la concientización de la necesidad de cambio dentro de la organización; es una ardua tarea que requiere de tiempo y dedicación sobre todo en empresas maduras como TRAVOLATORS, para esto se requiere la participación del equipo directivo y gerencial para analizar y desarrollar un plan estratégico y poner en marcha dicha acción.

La concientización o sensibilización es muy importante ya que no se puede poner en marcha un cambio, si el empleado no está consciente de dicha necesidad. El compromiso inicia individual y no se puede cambiar el sentido de toda una organización, sino comenzamos por cambiar nosotros mismos.

5.2 Integración del equipo directivo y diagnóstico de la organización

El director general o presidente de la compañía convoca a una reunión a todos los directivos para así crear un equipo de trabajo altamente comprometido con el proyecto a poner en marcha, en esta reunión se delegarán las responsabilidades que cada uno de los directivos debe cumplir conjuntamente con su equipo gerencial y éste a su vez con su equipo natural de trabajo, todos los niveles de la organización deberán de intervenir para que el proyecto sea un éxito. Los directivos como los gerentes elaborarán un diagnóstico actual de la empresa, para esto se apoyarán en el modelo de Greiner, una gráfica que nos permite conocer la evolución y estado actual de la organización.

El resultado del diagnóstico es el siguiente:



Figura 5.1 Diagnóstico de TRAVOLATORS, S.A DE C.V.

TRAVOLATORS, S.A de C.V es una empresa grande dedicada a la venta de escaleras eléctricas y aceras móviles, se encuentra en fase 5, es decir, madura con 125 años en el mercado, que atraviesa por una crisis de clientes en donde la colaboración de todos los niveles de la organización es primordial y vital para mantenerse en pie.

Al hablar de crisis de clientes no sólo nos estamos refiriendo a la pérdida de éstos, sino que también ha disminuido el volumen de compra y compromiso de pago, muchos son los factores que han influido a este resultado, entre ellos las recientes crisis económicas a nivel mundial, la competencia, la calidad del producto y servicio entre otros.

Después de realizar este análisis es necesario hacer un estudio de clima organizacional que nos permitirá conocer las actitudes y necesidades del personal hacia su trabajo y la empresa, con el objeto de identificar los factores de satisfacción e insatisfacción, si existe un elevado grado de insatisfacción por arriba del 50 % la situación se tornará más difícil y en este caso, deberá diseñarse una estrategia para mejorar el clima organizacional y hasta que éste se haya mejorado se podrá implantar el proyecto, de lo contrario existe un alto riesgo de que sea un fracaso. No hay que olvidar que uno de los recursos más importantes de la empresa es el recurso humano, si ellos no están satisfechos en un promedio razonable no contribuirán al cambio.

Para medir el clima de la organización se aplicó la siguiente encuesta:

1. La empresa:					
	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
¿Le gusta su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:					
	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los escritorios están limpios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Sobre la ergonomía:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de computadora?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree usted que su silla es adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Considera usted que...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... se siente realizado en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... su trabajo es lo suficientemente variado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Acerca de sus compañeros de trabajo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sobre su jefe y superiores:					
	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su jefe es participativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene usted comunicación con su jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sobre su puesto de trabajo:					
	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Sobre su sueldo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Considera usted que en su empresa...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... realiza un trabajo útil?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Considera usted que en su empresa...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
... existe buena comunicación de arriba a abajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

entre jefes y subordinados?

... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

... su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración

El resultado de la encuesta clima organizacional es el siguiente:



Figura 5. Clima organizacional de TRAVOLATORS, S.A DE C.V.

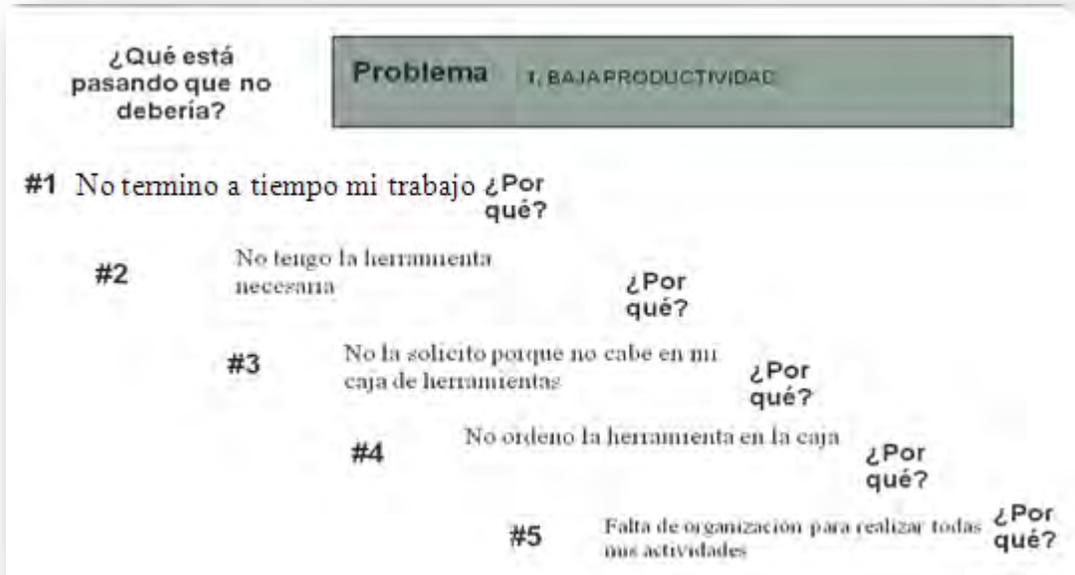
Los resultados obtenidos en el diagnóstico y clima organizacional proporcionan una sólida infraestructura para que el equipo directivo elabore el plan estratégico.

5.3 Planeación estratégica

En el plan estratégico los directivos, con el fin de lograr una cultura de calidad y excelencia, plasmaron y redefinieron los elementos siguientes:

- **Misión.** Logramos la confianza total de nuestros clientes a través de un servicio excepcional que nos reditúe el cien por ciento de sus negocios, el cien por ciento de las veces.
- **Visión.** Nos esforzamos para ser reconocidos como líderes en excelencia en servicio entre todas las compañías.
- **Valores.** Seguridad, honestidad, responsabilidad, calidad.
- **Objetivos estratégicos.** Mejorar la imagen y compromiso con el cliente a través de un producto de alta calidad y un servicio de excelencia.
- **Políticas estratégicas.** Se analizarán las políticas y procedimientos de tal forma que se actualicen y se adapten a las recientes necesidades de la organización.
- **Programas de motivación e incentivos.** Con los recursos que pueda disponer la organización, se implementaran programas de reconocimiento y motivación como despensas, vales, boletos para cine, teatro o eventos especiales, días de descanso adicionales entre otros.
- **Comité de calidad y servicio.** Se formará un comité conformado por los gerentes de cada área, éstos se encargarán de fomentar y retroalimentar a su equipo de trabajo de los cambios y objetivos a cumplir.
- **Clínicas de retroalimentación.** Semanalmente los gerentes deberán reunirse con los directivos para informar de los avances obtenidos, así como recibir la retroalimentación correspondiente.

Una vez realizado el plan estratégico, los directivos y gerentes deberán proceder a dar solución inmediata a los problemas actuales de mayor prioridad, para esto se ha desarrollado un plan de desarrollo técnico.



Una vez identificado el problema se realiza un plan de acción para corregirlo y se convierte en una historia de éxito.

HISTORIA DE ÉXITO			
FECHA: 15 OCTUBRE DE 2010		SUPERVISOR: CIRILO HERNANDEZ	
ÁREA/OFICINA: DTTO. SURORIENTE			
TÉCNICO: SALVADOR GONZALEZ			
DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	ACCIÓN INMEDIATA	ANÁLISIS DE RAÍZ	SOLUCIÓN DE RAÍZ
DESORDEN EN LAS CAJAS, MALETAS Y MOCHILAS DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS	IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTA A UTILIZAR MAS FRECUENTEMENTE Y SE LLEVARA A CABO'S EN CAJAS DE HERRAMIENTAS Y KITS DE SEGURIDAD	HERRAMIENTA OBSOLETA Y MAL ESTANDARIZADA	CREAR PROPUESTA DE ESTANDARIZACION DE HERRAMIENTA SEGUN LOS EQUIPOS EN QUE SE DARA MANTENIMIENTO, ASI COMO EN LOS EQUIPOS DE SEGURIDAD.
MALETA DE HERRAMIENTA SALVADOR GONZALEZ		MALETA DE HERRAMIENTA SALVADOR GONZALEZ	
			

5.5 Desarrollo humano

Para lograr el crecimiento del personal de la organización se implementaron los siguientes proyectos de mejora.

PROYECTOS DE MEJORA			ÁREA: RECURSOS HUMANOS		Fecha: OCT/10		
NO.	PROYECTO	AVANCE	CTQ/ MÉTRICA	OBJETIVO - HERRAMIENTAS	FECHAS:	ANTES	DESPUÉS
1	PROCEDIMIENTO DE CAMBIO DE CATEGORÍA PARA EL PERSONAL DIRECTO		CTQ: 4	<p>Describir los criterios y pasos a seguir para que el personal directo pueda ser promovido por su desempeño y conocimientos a otra categoría</p> <p>Herramientas:</p>	<p>Inicio: Octubre 2008</p> <p>Final: Noviembre 2008</p>	No era claro el procedimiento a seguir para que el personal directo fuera promovido a otra categoría	Se han establecido claramente los criterios a tomar en cuenta para que el personal directo sea promovido a otra categoría
2	GUIA PFT ONLINE:		Métrica 3 y 4	Facilitar la realización del PFT Online	Inicio: Febrero 2009	Al ser el PFT Online una herramienta nueva existía confusión en cuanto a su realización	Junto con la asesoría, esta herramienta permitirá que se realice el PFT Online de manera correcta.
3	PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS		Métrica 1	Definir de una manera clara y precisa las tareas, responsabilidades y deberes que se realizan en cada puesto de la compañía así como los factores que son necesarios en cada persona para llevarlas a cabo con éxito.	Inicio: Enero 2009	No existían los perfiles y descripciones de puestos	Esta herramienta apoya en los procesos de reclutamiento y selección, planes de carrera y promoción, valuación de puestos y capacitación.
4	NUEVO CUESTIONARIO PARA LA RETROALIMENTACION DEL CLIENTE INTERNO		Herramienta de ACE Plata	Que el cuestionario sea una herramienta efectiva que permita determinar las áreas de oportunidad del Área de RH	Inicio: Febrero 2009	El cuestionario anterior no era claro	

*PFT (PERFORMANCE FEEDBACK TOOL). Rendimiento herramienta de retroalimentación.

Para lograr resultados en los proyectos de mejora aplicados y desempeño en general de los empleados de la organización se actualizaron y adecuaron las políticas y procedimientos de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa, así como un programa intensivo de capacitación continua.

CTQ's de Recursos Humanos			Oct-10		
NO.	PROCEDIMIENTO	Numero	CTQ's	Aspectos tecnicos	No. Target
1	Llenado de Perfiles y Descripciones de puestos	PR-RCH-01-01	Con el fin de tener los objetivos y perfil de cada empleado, se debe de tener documentacion de las responsabilidades, actividades y objetivos de cada puesto en la empresa	Cantidad de puestos con descripción	1
2	Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal	PR-RCH-01-02	Tiempo necesario para cubrir una plaza con todos los requerimientos del puesto	Fulfillment Hiring Process (días)	2
3	Procedimiento de Evaluación del Desempeño	PR-RCH-01-10	Contar con un sistema para la evaluar el desempeño de los empleados; con esto se puede detectar las fortalezas y debilidades del personal indirecto	Performance Feedback Tool- Personal Indirecto	3
4	Procedimiento de Evaluación del Desempeño	PR-RCH-01-10	Contar con un sistema para la evaluar el desempeño de los empleados; con esto se puede detectar las fortalezas y debilidades del personal directo	Performance Feedback Tool- Personal Directo	4
5	Procedimiento de Gestión del Talento	PR-RCH-01-11	Desarrollo del Personal	Employee Schoolar Program	5, 6
6	Procedimiento de Gestión del Talento	PR-RCH-01-11	Desarrollo del Personal	Language Shoolar Program	7
7	Procedimiento de Capacitación	PR-RCH-01-09	Proveer al personal directo de la capacitacion en seguridad necesaria para el buen desempeño en sus actividades	% Cumplimiento Capacitacion en Seguridad	8
8	Procedimiento de Capacitación	PR-RCH-01-09	Proveer al personal de la capacitacion necesaria en aspectos que sean relevantes para el desempeño de sus actividades	Efectividad de las Capacitación	9
9	Procedimiento de Administración de Beneficios, Salarios y Compensaciones	PR-RCH-01-08	Control del indice de Rotacion: Baja rotacion del personal mediante la implantación de planes de acción que logren retener el talento	Voluntary Attrition Rate	10
10	Procedimiento de Administración de Beneficios, Salarios y Compensaciones	PR-RCH-01-08	Baja rotacion del personal mediante la implantación de planes de acción que logren retener el talento	Involuntary Attrition Rate	11
11	Procedimiento de Gestión de ética y prácticas de negocio	PR-RCH-01-05	El personal debe tener los conocimientos para actuar acorde a la ética y buenas practicas del negocio	Cumplimiento en cursos de Ética en línea	12
12	Procedimiento de Comunicación	PR-RCH-01-07	La comunicación en la empresa debe tener el alcance suficiente y efectuarse en tiempo	Comunicados desplegados en tiempo	13
13	Procedimiento de Gestión de ética y prácticas de negocio	PR-RCH-01-05	A cada caso de ética que surga como probable inconformidad, darle seguimiento y cerrarlo	Casos de ética cerrados	14

*CTQ'S (CRITIC TOTAL QUALITY) críticos de calidad

5.6 Evaluación y retroalimentación

Finalmente la acción de evaluar y retroalimentar es primordial para la alta dirección y el equipo gerencial, mediante estas acciones podemos identificar y pulir las áreas de oportunidad que vayan surgiendo, es importante mencionar que el éxito del proyecto radica en el esfuerzo y desempeño de cada uno de los empleados de la organización.

CONCLUSIONES

Es en este mundo donde el liderazgo y la excelencia se conjugan para desarrollar estrategias competitivas capaces de generar reconocimiento empresarial, ya no es suficiente la calidad de los productos, ni siquiera los buenos precios, los clientes se han convertido en el eje motor de las empresas, propiciando cambios bruscos en las economías de negocio y en la forma de abordarlas. El papel que juega la excelencia empresarial es extremadamente importante puesto que ya no es suficiente con satisfacer los requerimientos de los clientes, hoy es necesario escudriñar, revisar y buscar a profundidad que es lo que el cliente espera del producto o servicio

Uno de los retos más grandes a enfrentar al implementar este proyecto es indudablemente el recurso humano, ya que éste representa la fuerza productiva de la empresa, el personal debe colaborar y poner en marcha cada uno de los objetivos planteados. Dependiendo de la edad de la organización será el grado de dificultad al que nos enfrentaremos puesto que no es lo mismo reeducar a una empresa nueva de 50 empleados que a una empresa madura con más de 800 empleados, la participación de la alta dirección que es la columna vertebral del proyecto. La determinación, el entusiasmo, el compromiso y la perseverancia son sólo algunos de los valores más importantes que se deben fomentar.

Cualquier tipo de proyecto, pero en especial aquellos enfocados en la calidad y la excelencia, requieren de un arduo trabajo a largo plazo, por lo cual la planeación estratégica deberá estar bien definida, adaptada a las necesidades actuales de la organización y con una amplia visión de los objetivos a alcanzar. Son muchos los beneficios que se obtuvieron en la implementación de este proyecto, pero los principales son: solución de problemas frecuentes en el área operativa, incremento de la productividad y calidad del producto, satisfacción garantizada del servicio proporcionado al cliente, satisfacción de los empleados a través del desarrollo de personal en el que se implementaron, capacitación, reconocimiento, incentivos y crecimiento. Reducción de gastos al tener una planeación efectiva del área de producción, control de inventarios, estandarización de la logística y formatos empleados para las actividades a realizar, fomento de una cultura de mejora continua hacia la excelencia.

Desarrollar una cultura de excelencia empresarial significa transformar la forma interna que tienen los miembros de una empresa, generar una actuación ante eventos del entorno interno o externo, desencadenando actitudes que identifican su forma de ser y que se manifiesta en las diversas actuaciones ante los problemas y oportunidades generando adaptación en los cambios solicitados por el entorno, hasta interiorizarlos y convertirlos en creencia, principio empresarial y talento colectivo, y condensarlo en los planes de formación de su personal, las empresas de hoy deben convertirse en fábricas de talento, desarrollando la excelencia empresarial como forma de vida.

GLOSARIO

Actividad. Conjunto de actos administrativos.

Administración. Disciplina cuya finalidad es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Aseguramiento de la calidad. Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas, con el objetivo de brindar la certeza de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados.

Auditoria de calidad. Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y las disposiciones preestablecidas en la política de calidad han sido implantadas eficazmente y son adecuadas para alcanzar la misión y la visión de la organización.

Autoridad. Facultad de girar instrucciones u órdenes que otros deben acatar.

Cadena de mando. Relación de autoridad que se extiende desde el más alto nivel jerárquico hasta el último inferior.

Calidad. Características del producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente. Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Calidad de conformación. Grado de conformidad del producto o servicio en relación con el diseño. Se refiere a que el producto debe de estar hecho conforme al diseño.

Calidad de conformidad. Punto en que una empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones las especificaciones de diseño requerido para satisfacer las necesidades del cliente.

Calidad de diseño. Conjunto de especificaciones que muestran lo que el cliente espera del producto o servicio. Responde a las necesidades de la adecuación de uso. Se refiere a que el producto o servicio reúnen las especificaciones de acuerdo con las necesidades y expectativas del cliente.

Calidad de rendimiento. Determina la calidad de los productos de la empresa.

Centralización. Sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman en los niveles más altos.

Ciclo de la calidad. Modelo conceptual de las actividades interdepartamentales que influyen sobre la calidad de un producto o servicio a lo largo de todas sus fases, desde la identificación de las necesidades del cliente, hasta la evaluación del grado de satisfacción de éstas.

Ciclo de servicio. Mapa de los momentos de verdad, en el que se presenta la secuencia lógica y el orden de los mismos.

Círculos de calidad. Grupos de dos a cinco trabajadores a nivel operativo que, voluntariamente y en forma continua, se reúnen para analizar y resolver problemas de calidad en su área de trabajo, con la finalidad de implantar soluciones, proponer innovaciones y hacer efectivas las mejoras sugeridas y realizadas.

Cliente. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso. Los clientes pueden ser internos o externos.

Clientes externos. Organización o persona que recibe un bien o un servicio, pero que no forma parte de la empresa que lo suministra.

Clientes internos. Departamento o persona que recibe el producto de otro departamento o persona pertenecientes a la misma organización.

Clima organizacional. Ambiente de satisfacción o insatisfacción que prevalece entre los miembros de un grupo; se le conoce también como moral del personal.

Confiabilidad. Grado en que el producto presta el servicio adecuado al uso sin fallar bajo las condiciones de diseño y conformación. Habilidad de un producto para realizar una función bajo las condiciones establecidas durante un periodo dado.

Constancia. Firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.

Control total de la calidad. Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de calidad realizados de manera integral por todas las áreas e individuos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios en los niveles económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. Modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen sobre la calidad de un producto o servicio a lo largo de todas sus fases, desde la identificación de las necesidades del cliente, hasta la evolución del grado de satisfacción de estas.

Crecimiento horizontal de la organización. Surge al agregar funciones especializadas a la estructura organizacional, creciendo ésta hacia los lados o en el mismo nivel jerárquico.

Crecimiento vertical de la organización. Crecimiento y expansión de las funciones básicas en dirección descendente; es decir, creación de más niveles jerárquicos.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, costumbres, interacciones, necesidades, expectativas, clima, creencias, estructuras, sistemas, procesos, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización. Conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización. Forma de vida de la organización.

CTQ'S (CRITIC TOTAL QUALITY) críticos de calidad

Deficiencia. Fallo que tienen como consecuencia la insatisfacción del cliente.

Delegación. Asignación de responsabilidad y autoridad a un subordinado para cumplir con un objetivo, realizar una tarea y/u obtener un resultado específico.

Desarrollo organizacional. Respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, las actividades, los valores y las estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Descentralización. Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles que reportan a la jerarquía. Autoridad que otorga el superior a su subordinado para tomar decisiones. Grado en que se dispersa la toma de decisiones en la organización.

Descripción del trabajo o del puesto. Deberes y responsabilidades de un puesto.

Diagrama. Representación gráfica de un hecho, una situación, una relación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.

Diagrama de causa y efecto. Identifica las causas de los problemas de calidad en las categorías directamente relacionadas con el efecto. También se conoce como “espina de pescado” del profesor Ishikawa.

Diagrama de dispersión. Permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y efecto o entre dos variables, para comprobar y verificar hipótesis que pudieron haberse establecido a partir del análisis del diagrama de Ishikawa.

Diagrama de flujo. Gráfica que presenta las distintas etapas de un proceso o procedimiento.

Disponibilidad. Capacidad de un producto para tener un desempeño satisfactorio cuando se requiera.

Efectividad. Lograr resultados haciendo las cosas bien. Suma de la eficacia y la eficiencia.

Eficacia. Fuerza o poder para obrar. Eficiencia, facultad o aptitud especial. Lograr resultados, hacerlos correctamente.

Eficaz. Persona que puede realizar, ejecutar y lograr los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia. Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y en el tiempo establecido.

Equipos de mejora. Se integran por personas de la administración media (o gerencial) que pertenecen a distintas áreas, con el propósito de resolver un problema vital o desarrollar una mejora. Su carácter es temporal.

Estrategia. Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Estructura. Organización formal, división de funciones y líneas de autoridad y de responsabilidad existentes en una empresa.

Excelencia. Calidad superior o bondad de una cosa. Adjetivo: que sobresale en bondad, merito o estimación. Sinónimo: perfecto, superior. Grado eminente de perfección.

Expectativas del cliente. Lo que el cliente espera de un producto, lo que considera debe de ser y como desea recibirlo.

Fiabilidad. Capacidad de un producto, elemento o dispositivo para cumplir una función requerida bajo las condiciones establecidas y para un periodo determinado.

Filosofía organizacional. Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser, esencia y finalidad de una organización.

Formato. Pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información que se usa en los procedimientos de oficina.

Fortaleza. Virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad. Fuerza y vigor.

Función. Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

Gestión de calidad. Función general de la gestión que determina e implanta la política de calidad; incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos, la planeación de la calidad, el desarrollo de las actividades operacionales y de evaluación relativas a la calidad.

Honestidad. Compostura, decencia y modernización en la persona, acciones y palabras. Recato, pudor, urbanidad, decoro, modestia, honor, conducta de probidad y honradez.

Innovación. Proceso para crear nuevos productos o mejoras a éstos de manera continua y creativa, con el fin de satisfacer todas las necesidades del cliente.

Integridad. Calidad de integro. Desinteresado, recto, probo.

Mejora continua. Proceso constante e interminable.

Método. Manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Misión. Propósito, aspiración fundamental o finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una empresa, un área o un departamento.

Necesidades del cliente. Características reales de calidad que el cliente requiere, precisa, exige, emplea como criterios para adquirir un bien o un servicio.

Objetivos. Resultados que la empresa espera obtener, fines por alcanzar; establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

Obligación. Calidad o estado de una persona sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación con una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron otorgadas autoridad y responsabilidad.

Operación. Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, necesarias para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Optimizar. Coordinar los recursos con la máxima productividad.

Plan de calidad. Documento que establece las prácticas operativas, los procedimientos, los recursos y la secuencia de las actividades relevantes de calidad, referentes a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.

Políticas. Guías para orientar la acción. Criterios o lineamientos generales por observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

PFT (PERFORMANCE FEEDBACK TOOL). Rendimiento herramienta de retroalimentación.

Premio Deming. Premio nacional de calidad otorgado por el gobierno de Japón.

Premio nacional de calidad (México). Su finalidad es estimular el establecimiento de procesos integrantes de la calidad, promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos.

Procedimiento. Sucesión cronológica o secuencia de operaciones repetitivas, necesarias para realizar una actividad.

Proceso. Conjunto de etapas para lograr una función.

Productividad. Relación entre la cantidad de insumos invertidos en un producto.

Producto. Salida de cualquier proceso.

Programas. Esquemas donde se establece la secuencia de las actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en la consecución.

Proveedor. Cualquier persona que suministra entradas a un proceso. Desde la perspectiva interna, es cualquier persona o unidad organizacional que suministra entradas a un proceso ejecutado por un área o sección. Desde el punto de vista externo, es cualquier organización que suministra bienes y servicios a otra empresa.

Reingeniería. Revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar las mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como son costos, calidad, servicio y rapidez.

Rendimientos. Utilidades o dividendos que produce un negocio.

Responsabilidad. Obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas.

Satisfacción del cliente. Resultado de entregar un bien o un servicio que cumpla con las necesidades y expectativas del cliente, definidas o implícitas.

Servicio. Trabajo realizado para otra persona. También incluye el trabajo que se realiza dentro de la empresa.

Sistema. Conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función.

Sistema de calidad. Estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos o servicios cumplan satisfactoriamente con los requisitos. Es un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminado a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios se ajusten a las especificaciones.

Tenacidad. Resistencia, empeño. Sinónimo: perseverancia. Que pone mucha resistencia a romperse o deformarse, firme, terco; constancia en la ejecución de los propósitos.

Total Quality Management (TQM). Filosofía de administración que se dirige al continuo mejoramiento de la satisfacción del cliente y a la reducción de costos reales. Teoría totalizadora e integral cuya organización incluye al cliente tanto interno como externo y a los proveedores.

Valor agregado. Valor adicional que se otorga al cliente en el producto o servicio: estatus, garantía, apoyo posventa, etcétera.

Valores. Principios o pautas de conducta de aceptación universal que orientan la actualización del individuo.

Valores organizacionales. Principios y formas de conducta que orientan el estilo de gestión de una empresa y el comportamiento de los individuos hacia la filosofía de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, Karl, *La excelencia en el servicio*, Norma, México, 1992.
- Austin, Nancy y Tom Peters, *Pasión por la excelencia*, Lasser Press, México, 1987.
- Blake, Robert y Jane Mouton, *El modelo del cuadro organizacional Grid*, Fondo Educativo Interamericano, 1972.
- Bradford, David y Alan Cohen, *Excelencia en la administración*, Limusa, México, 1988.
- Crosby, Philip, *Calidad sin lágrimas*, CECSA, México, 1987.
- Deming, Edwards, *Calidad, productividad competitividad. La salida de la crisis*, Díaz Santos, Madrid, 1989.
- Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*. MIT Press. OCLC 13126265. ISBN 0-911379-01-0., 1986.
- Ginebra, Juan y Rafael Arana, *Dirección por servicio*, McGraw-Hill, México, 1992.
- Gitlow, Howard, *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva*, Ventura, México, 1991.
- Greiner, Larry, *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, fascículos 25 y 90, México, 1985.
- Horovitz, Jacques, *La calidad en el servicio a la conquista del cliente*, Mc-Graw-Hill, México, 1993.
- Ishikawa, Kauro, *¿Qué es el control total de calidad?*, Norma, Colombia, 1993.
- Juran, Joseph M., *El liderazgo para la calidad*, Díaz Santos, Madrid, 1990.
- Kume Hitoshi, *Herramientas estadísticas básicas de la calidad*, Norma, México, 1992.
- Münch, Lourdes, *Fundamentos de administración*, Trillas, México, 1997.
- Münch, Lourdes, *Más allá de la excelencia y de la calidad*, Trillas, México, 2006.
- Ouchi William, *Teoría Z*, Interamericana, México, 1980.
- Paz Octavio, *El laberinto de la soledad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1982.
- Peters, Thomas y Robert Waterman, *En búsqueda de la excelencia*, Lasser Press, México, 1986.
- Ramos, Samuel, *El perfil del hombre y la cultura de México*, Fondo de Cultura Económica, 1982.
- Taylor, Edward, *Las culturas primitivas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1982.
- Walton, Marry, *Como administrar con el método de Deming*, Norma, México, 1994.
- Walton, Marry, *The Deming Management Method*. Penguin Group. pp. 94, 1986.
- Waterman, Robert, *Renovación hacia la excelencia*, Laser Press, México, 1989.