



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA

UNIDAD - IZTAPALAPA

**"LA CALIDAD MEXICANA,
LEJOS DE SER UN MITO"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
HERIBERTO RAMIREZ CRUZ
MARCELA VAZQUEZ BOCANEGRA

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Ma. de Jesús Bocanegra y
Bernardo Vázquez Ch.

Gracias nuevamente por su apoyo , difícilmente podría fallar teniéndolos de aliados. Reitero una vez más que su sonrisa, su fuerza de voluntad y desde luego sus palabras y cariño me han hecho más fácil la tarea. Los quiero. Que Dios los bendiga.

A mis abuelitos (q. e. p. d.):

Margarita Martínez y
Leocadio Vázquez R.

Su ternura, compañía física y espiritual me brindaron durante los primeros tres años de la carrera un gran aliciente en mi superación; su repentina separación significó una gran tristeza, ahora su recuerdo ha alimentado gratamente mi vida en estos meses subsecuentes. Desde donde estén mi corazón está con ustedes. Gracias por todo cuanto me dieron.

A mis hermanos:

Julia, Rafael, Ana Rosa, Alejandra e Ivonne.

Porque sé que ustedes han estado siempre con el mejor ánimo de superación y hace cuatro años sus palabras influyeron para que continuara estudiando. Por ello, pero más por su cariño. Gracias.

A Heri:

Por que has significado desde entonces mi confidente, mi amigo, porque juntos nos hemos internado en la gran experiencia del conocimiento en la realización de esta tesis, pero sobre todo porque con tu amor, tu ternura y sensibilidad lograste que este tiempo fuera para los dos la mejor aventura.

Gracias, "changuito". Te amo.

A mis sobrinos:

Noé, Edgar, Daniel y Oscar.

Mi vida está ligada a la alegría, espontaneidad, cariño e inocencia que cada niño me ha brindado en el camino. Ustedes me han llenado de mucho más en estos cuatro años.

A mis alumnos:

Gracias por permitirme ser su guía, por brindarme su cariño desinteresado, por preguntarme y hablar conmigo, pero gracias más por resistir mis malos momentos. Su sonrisa fue muchas veces fuente de mi inspiración.

A todos mis amigos y compañeros por compartir conmigo, gracias.

Gracias Dios por permitirme ser lo que quiero ser, muchas veces has sido mi confidente y me has ayudado a salir adelante.

Marcela Vázquez Bocanegra

Al encontrar un destino y delinear nuestra vida rumbo a nuestros sueños, es preciso tomar un aire para poder reconocer el apoyo y motivación que recibimos de aquellas personas que forman parte de nuestra vida.

Hoy que termino una etapa más de mi vida, es emotivo decir que estos cuatro años no me encontraba sólo, que muchas personas formaron parte de mí y me llenaron de fuerza para continuar con mi tarea. Por esto mismo doy gracias a cada una de ellas por todo cuanto me dieron. MIL GRACIAS.

A mis padres:

Inés Cruz P. y

Heriberto Ramírez G.

Por ser ustedes el conducto de mi existencia en este mundo. Por el apoyo y cariño que me mostraron para continuar la meta que me he impuesto. Gracias.

A mis hermanos:

Enrique, Angel, Eduardo, Oscar y Jesús.

Gracias, por que cada uno de ustedes ha dejado en mí parte de lo que son. Por sus palabras alentadoras y principalmente por la amistad que siempre han demostrado.

A mis hijos

Yael y David:

Por todos los espontáneos momentos de alegría y felicidad que me brindaron durante estos cuatro años y muy especialmente por todo lo que ustedes representan en mi vida.

A Marcela:

Por el entusiasmo y amor que mostraste durante la realización de este trabajo. Pero muy particularmente por haber logrado que nuestras vidas lograsen ser paralelas y elegir un mismo camino para nuestras almas. Gracias por todo, " fea ".

A Jorge:

Por ser el mejor compañero y amigo que tuve en estos cuatro años.
" Gracias Gordo"

A todas aquellas personas que no quiero mencionar por temor a olvidar alguna. Porque cada una de ellas ha dado lo mejor para que yo pudiese aprender de ellos.

Gracias Dios por permitir mi existencia.

Heriberto Ramírez Cruz

INDICE

INTRODUCCION

OBJETIVOS

PARTE I

CAPITULO 1

1. ¿POR QUÉ UNA CULTURA DE CALIDAD?

1.1 Justificación.....	5
1.2 Antecedentes Históricos del Movimiento de la Calidad.....	7
1.2.1 La calidad en la época artesanal.....	7
1.2.2 La calidad a partir de la época industrial.....	7
1.2.3 El control de la calidad mediante la inspección.....	8
1.2.4 El control estadístico de la calidad.....	8
1.2.5 El aseguramiento de la calidad.....	10
1.2.6 Los teóricos de la actualidad.....	11
1.2.7 La calidad como estrategia competitiva.....	13
1.2.8 La experiencia japonesa.....	14
1.3 Conceptos	
1.3.1 Calidad.....	17
1.3.2 Calidad Total.....	19
1.4 Las Teorías por la Calidad	
1.4.1 Calidad como vía para lograr la productividad y la competitividad, Deming.....	22
1.4.2 Trilogía de la calidad, J.M. Juran.....	26
1.4.3 CTC, la modalidad japonesa, Ishikawa.....	31

CAPITULO 2

2. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

2.1 Antecedentes Históricos del El P.N.C.....	36
2.2 Comparación entre el Premio Deming, el M. Baldrige y El P.N.C.....	39
2.3 Objetivos e Importancia de El P.N.C.....	42
2.4. Instrumentación del El P.N.C.....	44
2.5 Mecánica de El P.N.C.....	45
2.6 El Modelo de Mejora Continua.....	47
2.7 Normas Oficiales Mexicanas.....	56

CAPITULO 3

3. RASGOS Y VALORES DEL TRABAJADOR MEXICANO

3.1 Justificación.....	61
3.2 Características del Mexicano.....	61
3.3 La actitud del Trabajador Mexicano.....	64
3.4 Motivaciones del Trabajador Mexicano.....	67
3.5 La Importancia de la Capacitación.....	73

PARTE II

CAPITULO 4

4. MEJORA CONTINUA EN JUNGHANNS, S.A. DE C.V.

4.1 Justificación.....	80
4.2 Antecedentes Históricos de la Empresa.....	80
4.3 La Empresa.....	82
4.4 Junghanns y El PNC.....	93

CAPITULO 5

5. SI SE PUEDE HACER CALIDAD EN MÉXICO

-LA EXPERIENCIA POBLANA-

5.1 Mejora Continua en Junghanns.....	97
5.1.1 Filosofía de calidad.....	97
5.1.2 Satisfacción del cliente.....	97
5.1.3 Liderazgo.....	99
5.1.4 Recursos Humanos.....	100
5.1.5 Información y Análisis.....	104
5.1.6 Planeación.....	113
5.1.7 Aseguramiento de la calidad.....	114
5.1.8 Efectos en el entorno.....	114
5.1.9 Resultados.....	115
5.2 Un Sistema de Calidad que se Franquicia.....	117
5.3 Resultados de la Implantación de Calidad.....	118
5.3.1 Empleados.....	119
5.3.2 Clientes.....	123

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

México es un país lleno de posibilidades, su riqueza no proviene de los bastos recursos naturales con que cuenta, sino de su gente. Se sabe bien que sus problemas político-económicos no han permitido que se desarrolle plenamente, sin embargo el entusiasmo por generar un cambio surge cada día con mayor fuerza, es precisamente su gente joven la que ha emprendido los cambios que requiere el país, en renglones de actividad, donde existe la dependencia, la apatía y la rutina; un ejemplo de esto son los logros que se han obtenido en materia de educación, política y organización.

Muchos consideran que en el país no existen cosas con calidad y que los mexicanos somos consumidores conformistas, pero esto es cuestionable, porque el cambio hacia una nueva actitud se está dando, tal vez no se perciba a simple vista, pero ya existe y es palpable.

Alcanzar ese cambio por medio de una cultura de Calidad Total, es buena opción, hay que tomar decisiones y una podría ser esa para muchas organizaciones del país.

En este estudio pretendemos dar a conocer que está haciendo México en el marco de la Calidad Total, identificar cuáles son los obstáculos para desarrollar e implementar un programa de calidad dentro de una organización y de que forma las autoridades mexicanas apoyan la expansión de este tipo de cultura.

Deseamos compartir la agradable experiencia que tuvimos al tener contacto con una empresa mexicana de reciente fundación, que desde su inicio aplicó Calidad Total en todas sus actividades y a través de la cual nos percatamos de la importancia de una conciencia de calidad y de un espíritu de servicio.

Agua de Mesa Junghanns S.A de C.V. nos mostró que si existe el deseo de crecer haciendo bien las cosas, sin errores, repercutirá indudablemente en un modo de vida más satisfactorio para los empleados, clientes y desde luego en mayores utilidades.

La calidad total no es solamente una actitud mental, es también un modo de vida, una manera diferente de tratar y ver a las personas con las que convivimos diariamente. Esto es algo de lo mucho que pudimos ver de la joven empresa poblana Junghanns y que ahora tenemos el gusto de externar.

En el desarrollo de este trabajo tuvimos muchas oportunidades de aprender, sin embargo tuvimos el obstáculo de que la empresa se encuentra franquiciando su concepto, esto evitó que tuviéramos acceso a aquella información que de alguna manera tiene gran valor para ellos, pero no impidió que nuestra inquietud se apagara, por el contrario la idea de investigar aumentó, y emprendimos nuestra tarea.

El trabajo ha sido dividido para su estudio en cinco diferentes capítulos.

En el capítulo primero se describen los diferentes enfoques de la Calidad Total, su evolución histórica y las contribuciones de los teóricos de la calidad.

En el segundo capítulo se señala la importancia de la participación del Gobierno en la promoción de esta cultura, a través de instaurar El Premio Nacional de Calidad e implementar las Normas Oficiales Mexicanas.

En el capítulo tercero se hace mención de las características del mexicano, la actitud del trabajador mexicano, así como sus motivaciones, también se señala la importancia de la motivación, la importancia de la capacitación como una forma de mejorar en esos aspectos.

En el cuarto capítulo se realiza una presentación de la empresa, relatamos su breve historia y anotamos su logro al obtener una distinción nacional.

En el quinto y último capítulo se hace una descripción del Modelo de Mejora Continua, pero aplicado a Junghanns, se señala la idea de vender su franquicia y finalmente se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo.

Esperamos que la información que a continuación se presenta sea de utilidad para el lector, como lo ha sido para nosotros.

OBJETIVOS

- Advertir la importancia de la Calidad Total en México, a través de conocer los antecedentes históricos del movimiento de la calidad.
- Conocer la aplicación práctica que ha tenido el Modelo de Mejora Continua, como un instrumento de evaluación en la otorgación de El Premio Nacional de Calidad, al desarrollar cada una de sus aspectos.
- Determinar las características de una cultura de calidad en el ambiente económico y social del pueblo mexicano, a través de analizar el desarrollo de una empresa que aplica Calidad Total.

PARTE I

CAPITULO 1

1. ¿POR QUÉ UNA CULTURA DE CALIDAD?

En este capítulo se realiza una justificación del movimiento de la calidad; también se indican cuales han sido los antecedentes de la Calidad Total; se enumeran diferentes conceptos y se hace una síntesis teórica de tres autores de la Calidad.

Lo anterior contempla la planeación y organización de la producción, las relaciones laborales, el desempeño y la participación del trabajador, la disponibilidad de recursos financieros, la capacidad de actuación de la administración, la vinculación con proveedores y consumidores y la capacidad de incorporación a las empresas de los cambios tecnológicos.

El movimiento hacia la calidad total, es un proceso sistemático de mejoramiento continuo para servir a la sociedad con productos y servicios que superen las expectativas de quienes lo reciben. Precisamente se llama "calidad total" porque ocurre a lo largo, ancho y fuera de la organización, al involucrar y beneficiar a todos los que participan en el proceso, desde empleados, proveedores, distribuidores, accionistas y clientes finales, en una palabra, a toda la comunidad.

El hacer bien las cosas tendrá, como máxima meta, el bienestar del individuo, la mejora de vida del trabajador; calidad total sólo así entendida, es como se justifica, de nada serviría hacer un cambio trascendental en las organizaciones de México, si el trabajador no progresara paulatinamente y no avanzara en la satisfacción por su actividad laboral.

Lo anterior nos sirve de referencia para indicar que, actualmente hablar de calidad es más que una necesidad, es parte ya del lenguaje que muchas empresas en el país han adoptado con el fin de ser más productivas y competitivas. El ejemplo japonés está invadiendo al mundo accidental con esa filosofía que evidentemente ha revolucionado los conceptos, sistemas, herramientas y actitudes hacia el trabajo; que ellos han adoptado y les ha dado magníficos resultados, convirtiéndola en una de las principales naciones industriales del mundo.

Ahora es el momento de actuar con decisión, el remedio no es fácil, pero se puede aplicar en México y en cualquier nación que presente semejantes problemáticas. Creemos que el camino hasta ahora recorrido por numerosas empresas en México en búsqueda por la calidad puede ser el motor que accione a las miles de organizaciones que aún no encuentran la mejor forma de enfrentar tiempos tan inciertos. Primeramente porque ya no sólo es un modelo extranjero que se supone es factible, sino porque la experiencia en el país ha demostrado que haciendo bien las cosas es posible ser competitivo y permanecer en el mercado.

1.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el dilema que enfrenta nuestro país es permanecer al margen del desarrollo mundial, considerándose así a un rezago permanente o lograr urgentemente su modernización y vinculación con las corrientes mundiales de inversión, tecnología, administración y comercio.

Uno de los principales factores que han dificultado la reorientación del modelo de desarrollo y capitalización más rápida de sus beneficios, es el profundo rezago en materia de competitividad de la economía mexicana que han aislado al aparato productivo de la competencia externa. Los numerosos problemas que vive la nación no se originaron por la búsqueda de objetivos de estabilidad, al contrario la gran mayoría surgieron a raíz de la falta de planeación, de la excesiva improvisación que impera en muchas organizaciones y del poco seguimiento que existe entre una política y otra, estos problemas como es claro han ocurrido hace ya varias décadas y son también resultado de una educación bastante deficiente.

Es necesario llevar a cabo políticas específicas que ataquen problemáticas y situaciones particulares de diversos sectores o regiones del país, que solamente efectuándolas con una cultura de calidad, reflejarán resultados positivos.

Transformar los valores que fundamentan la cultura de una nación no es cosa sencilla, aún así, se trata de cambiar la mentalidad sobre la que se establecen las bases para la competitividad de las empresas en México. Pero si además, tomamos en cuenta, que el país se encuentra en un proceso de apertura comercial que exige en mayor o menor grado que las empresas nacionales enfrenten el desafío de la competencia extranjera, entonces el movimiento de la calidad total viene a cobrar un lugar de suma importancia en la vida de las empresas privadas y públicas; comerciales, industriales y de servicios; pequeñas, medianas y grandes.

La calidad total no sólo tiene como prioridad acrecentar la productividad en todos los sectores (públicos y privados), sino realizar un cambio cualitativo que les permita hacer más y mejores cosas, utilizando racionalmente los recursos disponibles; participando en las innovaciones y avances tecnológicos; y sobre todo, motivando al trabajador para que despliegue una más eficaz participación en la actividad productiva.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD.

La calidad no es algo que haya surgido en las últimas décadas, tampoco es algo que se desconociera hasta que en el Oriente se hubo aplicado, más bien es un movimiento que a mediados de este siglo ha cobrado una importancia trascendental y que a últimas fechas ha cambiado formas de administrar en diferentes partes del Mundo.

Existen muchos autores que afirman que la calidad se ha convertido en piedra angular de la estrategia competitiva del final del siglo XX. Para otros representa la tercera Revolución Industrial después de las Revoluciones Industriales Inglesa y Norteamericana.

A continuación hemos realizado una división de los aspectos que creemos son importantes de señalar en la historia de la calidad a lo largo del tiempo.

1.2.1 La Calidad en la Epoca Artesanal.

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial eran fundamentalmente de carácter artesanal y, por lo tanto, tenían mucho que ver con la obra de arte. El artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras, cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos del cliente, dado que, de la perfección de su obra dependía su trabajo artesanal.

El juicio acerca de la calidad del producto tenía como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto como podría ser una herramienta o un determinado vestido o traje, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente. Como eran trabajos "hecho a la medida", el productor sabía de inmediato si su trabajo había dejado satisfecho al cliente o no.

1.2.2 La Calidad a Partir de la Epoca Industrial.

Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió. El taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior del proceso de producción y que, por consiguiente, eran reemplazables.

El cambio en los procesos de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Dichos procedimientos han ido evolucionando, sobre todo durante el siglo, lo cual a su vez ha dado ocasión para que se pongan de relieve determinadas matices relacionados con el concepto de calidad.

1.2.3 El Control de la Calidad Mediante la Inspección.

En el momento en que la producción de artículos en serie comienza a tener importancia, se hizo necesario revisar el artículo terminado para saber si resultaba apto o no para el uso al que estaba destinado; por eso se vio la conveniencia de dedicar una especial atención a la inspección de la calidad. Ante esta necesidad se creó un nuevo organismo empresarial al que se denominó departamento de control de calidad. Además, estas tareas no sólo debían llevarse a cabo en forma visual sino con ayuda de instrumentos de medición estadística.

Una de las teorías para llevar el control de la calidad es la de Radford, quien propone métodos de muestreo como ayuda, más no fundamenta sus métodos en la estadística. El mismo habla, además de cómo debe organizarse el departamento de inspección de calidad.

1.2.4 El Control Estadístico de la Calidad.

Los trabajos de investigación llevados a cabo en la década de los treinta por la compañía Bell Telephone Laboratories, fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad (Statistical Quality Control- SQC).

Al grupo de investigadores de dicha compañía pertenecieron, entre otros, W.A Shewhart, Harold Dodge y Harry Romung más tarde se les unieron G.D Edwards y Joseph Juran, quienes con el tiempo llegaron a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.

En 1931, W.A. Shewhart publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad. En este texto, el autor proporciona una definición precisa del control a efectuarse en el proceso de manufactura, y plantea técnicas eficaces para monitorear y evaluar día a día la producción, al mismo tiempo que propone diversas formas para mejorar la calidad.

Por otro lado, Shewhart fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da la variación en el proceso. Esta variación debe ser estudiada bajo los principios de la probabilidad y de la estadística. En dicha variación debe ser estudiada bajo los principios de la probabilidad y de la estadística. En dicha variación se observa que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe, entre otras cosas, a las diferencias que se dan en la materia prima; a las diferentes habilidades de los operadores y a las condiciones en que se encuentra el equipo. Más aún, también se produce esta variación en las piezas producidas por un mismo operador y con la misma maquinaria.

Es por todo lo anterior que el área administrativa de cualquier empresa debe tomar en cuenta este hecho relacionado íntimamente con el problema de la calidad. No se trata de suprimir la variación, esto resulta prácticamente imposible, sino de permitir un rango de variación aceptable y que no origine problemas.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, Shewart desarrolló técnicas estadísticas sencillas para determinar dichos límites y gráficos de control en las que pudieran presentar los resultados. Mientras Shewart proseguía su trabajo con respecto al control del proceso, otros investigadores avanzaban en los estudios para llevar a cabo la práctica del muestreo, que es el segundo elemento importante del control estadístico del proceso.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, y su necesidad de producir armamento en grandes cantidades, fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad.

En diciembre de 1940, el Departamento de Guerra de Estados formó un comité para establecer estándares de calidad. Dicho Departamento se enfrentó con el problema de determinar los niveles aceptables de calidad de las armas e instrumentos estratégicos proporcionados por diferentes proveedores. Se presentaron dos alternativas: o se daba un entrenamiento masivo a los contratistas en el uso de las gráficas del control del proceso, o bien, se desarrollaba un sistema de procedimientos de aceptación mediante un sistema de muestreo a ser aplicado por inspectores del gobierno. Se optó por esta segunda forma de proceder y en 1942 el Departamento de Guerra de los E.E.U.U. estableció su sección de Control de Calidad. Esta sección desarrolló pronto un conjunto de tablas de muestreo basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad (acceptable quality levels AQL), en ellas se determinaba el máximo por ciento de defectos que se podían tolerara para que la producción de un proveedor pudiera ser considerada satisfactoria.

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento en asuntos referentes al control de calidad con la cooperación de importantes universidades de Estados Unidos, fue la ocasión para que los conceptos y las técnicas del control estadísticos e introdujeron en el ámbito universitario. Los estudiantes que habían tomado cursos comenzaron a integrar sociedades locales de control de calidad. Fue así que se originó la American Society of Quality Control (ASQC), y otras más.

A finales de la década de los cuarenta, el control de calidad era parte ya de la enseñanza académica. Sin embargo, se le consideraba únicamente desde el punto de vista estadístico creyéndose que el ámbito de sus aplicaciones se reducía en la práctica al departamento de manufactura y producción de las empresas industriales. Por ello es que sólo se puede iniciar una nueva etapa en el movimiento hacia la calidad hasta el momento en que se percibe las implicaciones que tiene el control estadístico de la calidad en la administración.

1.2.5 El Aseguramiento de la Calidad.

El aseguramiento de la calidad se caracteriza por ser un proceso que contempla dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la administración acerca del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad, y la importancia que otorga a la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón.

Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que de esta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos. Este trabajo se consideraba responsabilidad de los estadísticos. Sin embargo, era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad, lo cual significaba que había que desarrollar profesionales dedicadas al problema del aseguramiento de la calidad y que, más aún, había que involucrar a todos los participantes en el proceso productivo del logro de la calidad. Todo lo cual requería un compromiso mayor por parte de la administración.

Lo anterior exigía el establecimiento de una partida presupuestal dedicada específicamente a atender programas de calidad. La administración tendría que realizar esas erogaciones, de lo cual no estaba muy convencida porque no sabía hasta donde tales inversiones quedarían justificadas por el ahorro de evitar productos defectuosos. Tales problemas eran los que se planteaban al inicio de nueva época del desarrollo del movimiento hacia la calidad.

1.2.6 Los Teóricos de la Actualidad.

Los autores más importantes que figuran en la actualidad en el desarrollo hacia la calidad son Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Phillip B. Crosby. Por su parte Deming hace énfasis en la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos; Juran investiga los costos de la calidad; Feigenbaum concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden para el logro de la calidad y, Crosby es el promotor del movimiento denominado cero defectos.

El planteamiento de Deming * es el siguiente : si se mejora la calidad disminuye los costos. La reducción de costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer este cambio en el sistema es tarea de la alta gerencia.

De igual manera, dado que la alta gerencia es responsable del sistema, y puesto que gran parte de los productos defectuosos se derivan del mismo, ella y no los trabajadores, es la responsable en mayor medida (el 85%) de los productos defectuosos. Si la alta gerencia quiere cumplir con la responsabilidad que le competen en esta época de gran competitividad debe llevar a cabo el cambio del sistema.

Joseph Juran* , en su libro Quality Control Handbook editado en 1951, trató el tema de los costos de la calidad y de los ahorros sustanciales que los administradores podían lograr si entendían cabalmente el problema. Algunos costos de producción son inevitables, pero otros se pueden evitar o suprimir. Son inevitables los relacionados con el control de la calidad. Lo que se puede evitar o suprimir son los que se relacionan con los productos defectuosos tales como el material de desecho, las horas invertidas en reparaciones, en trabajos y en atender reclamaciones, y las pérdidas financieras que resultan de clientes insatisfechos. Si se suprimen todos estos costos invertidos en el mejoramiento de la calidad, se lograrían ahorros verdaderamente sustanciales. El diseño de calidad de un nuevo producto va a repercutir enormemente en los costos de fabricación del producto y en la aceptación que el artículo va a recibir de los consumidores.

En cuanto al concepto control total de calidad, es Armand Feigenbaum quien lo propone por primera vez en su libro Quality Control, editado en 1956. Su planteamiento es el siguiente: no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente: La calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. Diferentes departamentos deben intervenir, mayor o menor medida dependiendo de la actividad que le es propia, tanto en el control del diseño de un nuevo producto como en el control del material que entra y sale a la venta.

Tanto Juran como Feigenbaum señalan la necesidad de contar con nuevos profesionales de la calidad que reúnan conocimientos estadísticos y de habilidades administrativas; expertos en ingeniería de control de calidad que sepan planear la calidad a alto nivel, coordinar las actividades de otros departamentos, establecer estándares de calidad y proporcionar mediciones adecuadas.

* Joseph Juran (1908-) Nació en Rumania. Se tituló en abogacía e ingeniería. Fue gerente de Calidad en Western Electric Co. Su enfoque de la calidad es menos estadístico.

Pillip B. Crosby está ligado a la filosofía conocida como cero defectos, que se experimentó en la Martín Company, empresa dedicada entre otras cosas, a la fabricación de los misiles Pershing. El hecho de que esta empresa hubiera podido entregar uno de estos artefactos sin ningún defecto, aunque este último ya como resultado de una petición expresa de la administración a los trabajadores en este sentido, en febrero de 1962, hizo caer a los directivos de esta compañía en la cuenta de que cuando la administración pide perfección ésta se da, y si no es así, se debe a que la administración o no la exige o los trabajadores no tienen la intención de darla.

Dicho razonamiento permitió ver la importancia que tiene motivar a los trabajadores y hacerlas conscientes de que pueden hacer su labor sin ningún defecto.

El programa diseñado por Crosby se denominó cero defectos y se distinguió por el énfasis que puso en hacer conscientes del programa a quienes iban a participar en él y en motivarlos. Martín Company articuló una idea según la cual el único estándar aceptable de calidad es cero defectos. Para lograr este propósito entrenó a sus trabajadores hizo eventos especiales, estableció metas y llevó a cabo autoevaluaciones. Philip B. Crosby, quien trabajó en la Compañía Martín en la década de los sesenta, divulgó esta filosofía en su libro *The Quality Is Free*. A juicio de ese autor es técnicamente posible lograr una excelente calidad, misma que será de lo más redituable desde el punto de vista económico.

1.2.7 La Calidad como Estrategia Competitiva.

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad debido, sobre todo, al impacto que, por su calidad, precio y confiabilidad, han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Se trata de un cambio profundo en la forma de cómo la administración debe actualmente concebir el papel de la calidad en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial para la compañía, ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad, y por consiguiente como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia.

La calidad pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en el que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores.

Se trata de planear toda la actividad de la empresa, de tal forma que se requerimientos y tengan una calidad superior a la ofrecida por los competidores.

Sin embargo, esto implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas. La experiencia que las empresas japonesas han tenido en la implantación de un sistema administrativo enfocado al logro de la calidad, ha contribuido en gran medida a visualizar cuáles deben ser estos cambios y, por consiguiente , a comprender los pasos a dar para lograr que la calidad llegue a ser estrategia competitiva por excelencia.

1.2.8 La Experiencia Japonesa.

Antes de 1945 los esfuerzos japoneses con respecto a la calidad se limitaban prácticamente a la inspección. Ciertos círculos reducidos de expertos tenían conocimientos de las técnicas del control estadístico, más éstas no se ponían en práctica. La participación de Japón en la Segunda Guerra Mundial fue ocasión para que se conocieran los estándares británicos y americanos de calidad, algunos de los cuales se tradujeron al japonés y se utilizaron durante dicha guerra; sin embargo, estos estándares no se tuvieron en cuenta en otras áreas.

Después de la derrota sufrida por Japón al final de la Segunda Guerra Mundial, las fuerzas norteamericanas de ocupación establecidas en dicho país, tuvieron que afrontar de inmediato un grave problema: las deficiencias de los servicios de comunicación telefónica. Con el propósito de solucionarlas, enseñaron a los japoneses las técnicas de control estadístico.

La sección de Comunicaciones Civiles de las fuerzas aliadas organizó dos seminarios destinados a los directivos de las empresas japonesas de comunicación, en los que se trataron cuestiones referentes a la administración y producción.

Los seminarios introdujeron también una influencia definitiva en el cambio de mentalidad operado en los altos directivos de las empresas japonesas. Se afirmó en dichos cursos que la obligación principal de un líder consiste en ganarse la confianza y el respeto de quienes trabajan con él; se enfatizó así mismo, la importancia que tiene el que todos participen en los programas de mejoramiento de la calidad. La empresa es mucho más redituable si los directivos fomentan que los trabajadores procuren el bien de la empresa misma. se insistía en la responsabilidad que tiene la alta gerencia en la forma como se desempeñan los trabajadores de línea, ya que si a éstas no se les da una definición muy exacta de aquello en lo que consiste su trabajo, no podrán hacerlo debidamente, además de que la forma de actuar de los superiores intermedios y la alta gerencia frecuentemente acaba con el interés y con la iniciativa de los trabajadores.

Muchas de las innovaciones japonesas, como son los círculos de control de calidad, no son otra cosa más que eco de aquellos principios establecidos durante dichos seminarios.

Como se vió anteriormente, tal fue el contexto histórico en el cual se hicieron presentes en Japón, Deming y Juran, y en el que se dejó sentir la influencia de la filosofía de Feingenbaum sobre el control total de calidad.

Poco después de la Segunda Guerra Mundial se fundó en Japón la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (Japoneses Union of Scientifics and Engieneers-JUSE), organización que en 1949 estableció un Comité de Investigación en Control de Calidad, con miembros procedentes de las universidades, de las industrias y el gobierno.

El Comité tenía como propósito recabar información sobre el control de calidad y difundir dichos conocimientos a fin de elevar el nivel de calidad de los productos japoneses. Para este efecto, el Comité organizó en septiembre de 1949 el primer curso en control de calidad. Fue un curso básico, en el que se utilizaron como texto las normas norteamericanas y británicas de calidad, traducidas al japonés.

En 1950 el JUSE organizó un seminario sobre el control estadístico de calidad para gerentes e ingenieros, e invitó como conferencista al Dr. W. Edwards Deming, reconocido ya en ese tiempo como una de las autoridades más importantes en la estadística.

Durante este mismo tiempo, los japoneses descubrieron la filosofía de la calidad de Armand Feigenbaum, a través del contacto que las compañías Hitachi y Toshiba tuvieron con la General Electric, en la que Feigenbaum era el responsable de la calidad, y después, mediante las traducciones de los libros y artículos de este autor.

Hablar de control de calidad en el Japón está íntimamente relacionado con el Dr. Kaoru Ishikawa* quien fue en materia de calidad, la más alta ponencia en su país.

Que el control de calidad se haya arraigado más en el Japón es algo que el Dr. Ishikawa relacionaba con cuestiones sociológicas y culturales, tales como el empleo de la escritura Kanji, cuyo aprendizaje requiere diligencia y dedicación y por ello no es una ciudad degradada, otra, es la concepción que tienen del hombre los orientales (el hombre es bueno por naturaleza), y que no tiene el mundo occidental por profesar el cristianismo. Estas aseveraciones pudieron tener aceptación en su época, la verdad es que el tiempo se ha encargado de demostrar que tales concepciones guardan cierta cantidad de error.

El Control de Calidad tuvo gran aceptación en el Japón por la situación socio-económica que vivía en la posguerra. Ellos desarrollaron un alto grado de conciencia tal que cuando el Dr. Deming introdujo el control de calidad en 1950, ellos lo vieron como una herramienta estratégica que había que desarrollar. Era imperativo para el Japón desarrollar e implementar este movimiento de control de calidad para ser competitivos en el mercado internacional como una manera de "sobrevivir" ya que el Japón poco podía basar su economía en campos como la agricultura y la ganadería, pues ni aún alimentos básicos tenía para su población, el mismo Dr. Ishikawa afirma haberse convertido en un estudioso del control de calidad con el fin de contribuir a la recuperación económica de su país.

*Kaouro Ishikawa (1915-). Nació en Japón... Es graduado en la Universidad de Tokio en Química Aplicada. A partir de 1949 se enrola al JUSE al proyecto de Control de Calidad Nacional.

1.3 CONCEPTOS

A continuación se manejarán los diferentes conceptos que existe acerca de Calidad, Calidad Total, Administración de la Calidad y Control Total de la Calidad.

1.3.1 Calidad.

Un concepto que ha ido evolucionando a través del tiempo es el de calidad, se puede decir que este término ha atravesado por diferentes etapas.

Existe el concepto que se puede encontrar en los diccionarios como:

- **Calidad**, es el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.¹

En este término la calidad se convierte en sinónimo de cualidad. Como teoría este concepto no remite a mucho, porque cada quien puede entender a su manera lo que calidad es o existe en determinada cosa o trabajo.

Desde el punto de vista de los teóricos de la calidad, los conceptos varían, porque éstos han aportado sus propios términos. Esas definiciones ha tenido un desarrollo cronológico dentro del ámbito mundial bastante interesante.

- **Calidad**, es cumplir con una norma de actuación, sólo ofrecer lo indispensable para llevar el requisito.

Este término fue manejado empresarialmente, sobre todo en organizaciones dedicadas a la producción, durante las décadas 30's a 50's. Se entiende que se debe cumplir el requisito, no más de eso.

Durante la década de los 60's, surgieron nuevos enfoques, que actualmente se siguen usando, pero que tomaban en cuenta otros aspectos.

- **Calidad** es adecuación al uso. Intentar que un producto o servicio sea útil y cumpla con las normas específicas.

Este concepto es precisamente el que manejan varios autores del movimiento de la calidad.

¹ Diccionario Enciclopédico Universal, CECSA, España 1972, 849 pp.

J.M. Juran dice que " **la calidad** es cumplimiento de requisitos y adecuación al uso, es decir, ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente".²

Phillip B. Crosby por su lado, indica que la calidad debemos verla como algo tangible. señala que "**la calidad** es cumplimiento de especificaciones o requisitos".³

Para Deming **la calidad** " es alto grado de uniformidad en el producto, es un producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado".⁴

El concepto que da Deming es una recopilación de su misma teoría, porque este estudioso no da un concepto específico de lo que es la calidad.

Durante la década de los 70's estas definiciones fueron la base para lograr un concepto más completo, que incorpora la importancia del cliente final o consumidor.

- **Calidad** a satisfacción del cliente, el usuario debe estar totalmente enterado de las ventajas que adquiere con un producto o servicio de calidad.

A este concepto se han incluido aspectos de valor agregado dentro del producto o servicio.

- **Calidad** como la manera de ir siempre más allá de las expectativas del cliente. Incluir en cada producto o servicio una cuota adicional que deje plenamente convencido al usuario.

Otras definiciones que se han agregado a éstas son las siguientes:

- * Calidad es hacerlo siempre bien desde la primera vez.
- * Calidad es cero errores.
- * Calidad es satisfacción total del cliente.

De los diversos autores de la Calidad se puede obtener diferentes elementos en común en torno al mismo concepto, los cuales a continuación se mencionan.

² Juran, Gyna. Planificación y análisis de la Calidad, 1981, 226 pp

³ Crosby, Phillip. La calidad sin lágrimas, 1986.

⁴ Deming, Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad, 1989, 393 pp

1. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente a la 1a. vez.
2. Calidad es prevenir.
3. Calidad es medición: costo de prevención
costo de evaluación
costo de fallas internas
costo de fallas externas.
4. Calidad es lenguaje concreto: controlar variables, no gente, no cifras, evidencias estadística.
5. Calidad es educación.
6. Calidad es una nueva actitud, nuevos valores: servicio, confianza, participación, solidaridad con clientes, proveedores y hasta competencia,
7. Calidad es aplicación estricta del Modelo de proceso cliente-proveedor.
8. Calidad es el primer objetivo y como consecuencia se alcanza la cantidad y las utilidades.
9. Calidad es mejora continua.
10. Calidad es congruencia y consistencia y propósito de la alta dirección.

1.3.2 Calidad Total

La Calidad Total es un concepto que tiene una filosofía, una cultura y una forma de vida con valores propios, basados en el espíritu de servicio al consumidor. Esta revolución cultural propone la calidad de bienes y servicios, así como de los procesos con que se elaboran -sobre todo para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en el consumo-, se respalda en la experiencia de otros países, que en un periodo relativamente corto han logrado transformar sus valores sociales, productivos y económicos.

El término de Calidad Total proviene de los japoneses que lo llaman "Control Total de Calidad" y de los europeos quienes lo manejan como "Administración por Calidad Total".

Uno de los autores que ha realizado un concepto muy completo acerca de lo que es el Control Total de la Calidad es Armand V. Feigenbaum, que dice "es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posibles la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico".⁵

Conmway, no habla acerca de temas específicos en la definición, sin embargo, incorpora el término Administración de la Calidad, que dice "es el desarrollo, manufactura, administración y distribución consistente de productos y servicios a bajo costo que los consumidores requieren o necesitan".⁶

Ishikawa aclara su concepto acerca de Control Total de Calidad y dice " es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el cliente".

En México se ha buscado enriquecer y aplicar el concepto a nuestra idiosincracia, considerando diversos aspectos como:

- * La calidad es absoluta: el todo hace una institución privada o pública tienda a mejorar. Lo anterior no significa perfección, sino que los procesos están dirigidos a mejorar las características de un bien o servicio.

- * La calidad incluye factores tanto técnicos como culturales de organización interna y externa de la empresa; para ellos se toman en cuenta las necesidades del país. También es democrática porque supone la constante participación de directores y empleados. Es decir, "implica un mejoramiento continuo, no como un destino".⁷

- * La calidad está centrada en el consumidor. Los proveedores de bienes y servicios tienen el deber de velar por los gustos e intereses de los compradores.

En este sentido, la responsabilidad no sólo se basa en un pequeño grupo de expertos que expiden y controlan cumplimiento de las normas, sino que la visión engloba a la población en general.

⁵ Feigenbaum, Armand V. Control de la Calidad, 1986. 485 pp

⁶ Aburto, Jiménez Manuel. Administración por Calidad. 1992. 121 pp

⁷ Peón, Escalante Joaquín. "Que significa Calidad Total" en Ciencia, Tecnología y Desarrollo. 1993. 39 pp

Por ello, no se puede hablar de un concepto universal, ya que cada pueblo cambia sus costumbres y su cultura. " De ahí que el concepto de Calidad Total es algo en constante movimiento".⁸

En síntesis podemos decir que, Calidad Total es un proceso permanente para mejorar la producción o prestación de bienes y servicios, cuyas ventajas son el beneficio mutuo de empresas y consumidores.

Otro concepto es:

Calidad Total "es el proceso que incluye la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades expresas o implícitas del cliente, con oportunidad y a un costo razonable".⁹

⁸ Ibid, p. 30.

⁹ Peñoles, Filosofía de Calidad Integral, 1993, 50pp.

1.4 LAS TEORÍAS POR LA CALIDAD

1.4.1 Calidad como Vía para Lograr la Productividad y la Competitividad, Deming.

Para que una empresa tenga una posición competitiva en el mercado, tiene que ser altamente productiva y ésta aumenta cuando se trabaja con calidad. Frecuentemente se escucha decir a personas de producción que la alta calidad y alta producción son irreconciliables; aún confunden productividad con altos volúmenes de producción, lo cual no es necesariamente cierto. De este modo nos hacemos la pregunta ¿ qué es productividad?.

Sabemos que la productividad es el resultado de trabajar con calidad y eficiencia en los diversos factores y procesos que implican el desarrollo del producto, pensando siempre que el siguiente paso en el proceso son los clientes.

De que manera podemos trabajar con calidad, indudablemente haciendo uso óptimo de la mano de obra, materiales, energía, dinero, herramientas y métodos de trabajo, etc. Tal es el caso que trabajar con calidad implica la detección de errores antes de que se produzcan, entonces control de calidad implicará eliminación de retrabajos, desperdicios, devoluciones, defectos, demoras, quejas y garantías.

Todos estos factores son eliminados a través del control de calidad, vendrán a disminuir los costos de mano de obra materiales, energía y capital y así de esta manera incrementar la productividad.

Debe quedar claro que medir la productividad no beneficia en nada, sino las medidas que se tomen para mejorarla. Desafortunadamente conocer los números de la productividad no ayuda a mejorarla. La medición de la productividad es como las estadísticas de los accidentes; dicen cual es el número de accidentes que hubo en el lugar, pero no dicen como reducir la frecuencia de los mismos. Es por esto que se deben establecer medidas que logren el aumento constante de la productividad y estas son sin temor a equivocarnos las que logran el mejoramiento de la calidad.

Para tener una posición competitiva el punto clave es mejorar la productividad y la calidad. Para lograrlo no bastan los mejores esfuerzos de cada uno, que cada uno haga lo mejor posible su trabajo; estos esfuerzos deben tener la dirección correcta. El responsable de dirigir y coordinar estos esfuerzos es la alta administración así como de promoverlo y fomentarlo.

Para ello Deming propone a la alta administración actuar de acuerdo a catorce puntos, que mantienen a la empresa y tienden a proteger a los individuos y a sus trabajos. La calidad es la responsabilidad de todos, debe ser dirigida por el mando superior.

1. Crear constancia de propósito por mejorar el producto/servicio: innovar constantemente.

Hay dos problemas los de ahora y los de mañana. Lo normal es solucionar los problemas de hoy.

Asegurar la calidad no sólo hoy, sino a futuro.

Tener fé de que habrá futuro.

Mejorar el diseño de productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.

2. Adoptar una nueva filosofía. Rechazar niveles de errores comúnmente aceptados, rechazados, defectos, fallas, etc.

Hemos aprendido a vivir con el error, los defectos no son gratis.

Estamos en una nueva era económica, nadie puede vivir sólo.

3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva. Enfatizar en el control estadístico del proceso.

La inspección es demasiado tarde, inspección al 100% es lo mismo que planear para producir defectos.

Construir la calidad en el proceso y no vía la separación de lo malo o defectuoso de lo que cumple con las especificaciones.

4. Terminar la práctica de comprar sólo basados en el precio. El precio no tiene significado sin la evidencia de la calidad.

Asegurar la calidad de los insumos.

Reducir el número de proveedores para un mismo artículo.

El proveedor es parte del sistema total.

Los gerentes de compras tienen un nuevo trabajo: evitar problemas en las áreas de producción.

5. Descubrir problemas, mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.

Usar las gráficas de control para identificar las causas comunes y las causas especiales de variación.

Reducir la variabilidad de los procesos.

Reducir en forma constante el desperdicio y aumentar continuamente la calidad en todas las actividades.

6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo. Utilizar las herramientas estadísticas.

Dominio sobre un trabajo o proceso significa que está bajo control estadístico. El control estadístico ayuda a decidir qué tipo de capacitación y entrenamiento se necesita.

7. Instituir métodos modernos de supervisión. Supervisar apoyados en el concepto calidad y utilizar herramientas estadísticas.

La supervisión es responsabilidad de la administración.

Su objetivo es ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo.

La administración debe tomar acciones inmediatas sobre reportes del supervisor con respecto a defectos, mantenimiento no efectuado, herramientas en mal estado, etc.

Ayudar a quien se quede fuera del sistema de calidad.

8. Erradicar el miedo. Es necesario que la gente tenga confianza y seguridad en su trabajo.

Las pérdidas económicas por miedo a preguntarse o reportar problemas por los trabajadores y hasta administradores son enormes.

9. Romper barreras entre departamentos. Todos deben trabajar en forma armónica.

Todos deben conocer y colaborar en los problemas que afectan a los clientes.

La calidad es un objetivo común.

Formar equipos de trabajo interdepartamentales; trabajando juntos se minimiza el coste total.

10. Eliminar metas numéricas, posters, slógans, que presionan a los trabajadores a elevar la productividad. Enseñar como hacer las cosas, no sólo que hacer.

11. Eliminar estándares de trabajo que prescriban cuotas numéricas. Estos lo único que hacen es garantizar que se producirán defectos, desperdicios... nunca mejor calidad.

Eliminar porcentajes, meta de desperdicios..
Eliminar número de defectos o rechazos...

12. Remover barreras entre el trabajador y su derecho a sentir orgullo por la ejecución de un trabajo bien hecho.

La motivación es por el trabajo mismo, facilitarle la realización de su trabajo.

13. Instruir un vigoroso programa de educación y entrenamiento. Continuamente desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para lograr cambios en materiales, máquinas, métodos, etc.

Es necesario que la administración aprenda teoría y aplicación de herramientas básicas de estadística.

Educar a todo el personal en herramientas estadísticas básicas.

14. Crear una estructura en la alta administración que impulse diariamente los trece puntos anteriores.

1.4.2 Triología de la Calidad, J.M. Jurán.

En el diseño de nuevas directrices para el mejoramiento de la calidad, pueden ser instrumentadas de manera rápida dentro de la planeación estratégica de las empresas y tener un riesgo mínimo de ser rechazadas; obviamente, si se desea trazar estas directrices, deberán crearse áreas muy unidas, de tal manera que todo el mundo conociera cuáles son las nuevas directrices. Crear tal tipo de unidad requiere trabajar y manejar muchas fuerzas poderosas que se resistirán a este enfoque unificador, estas fuerzas se deben en su gran mayoría a ciertas diferencias dentro de las organizaciones, las cuales pueden incluir, las funciones múltiples de la empresa, el desarrollo del producto, la producción, la operación de oficinas, etc. Cada una de estas funciones se consideran, ellas mismas como algo único y muy especial.

Dichos obstáculos pueden vencerse si se es capaz de encontrar un proceso universal del pensamiento; esto es, una manera de pensar generalizada acerca de la calidad, que sea adecuada para todas las funciones, para cualquier nivel y para las líneas de producción. Esto nos lleva a lo que podríamos denominar la trilogía de la calidad.

El concepto de trilogía de la calidad consiste en que la administración por calidad y para la calidad radique en tres procesos orientados hacia la calidad.

- * Planeación de la calidad.
- * Control de la calidad.
- * Mejoramiento de la calidad.

Planeación. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad. Es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

Control. Es el proceso que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones. Vigilar que el proceso opere con efectividad óptima.

Mejoramiento. Es la parte que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduce las operaciones a nivel de calidad marcadamente mejores de aquellas que se han planeado para las mismas operaciones.

Juran enfatiza su estudio en el cambio que tiene que seguir las organizaciones para el mejoramiento de la calidad.

Mejoramiento de la calidad-defectos controlables.

1. Problemas de calidad esporádicos y crónicos. Un problema "esporádico" es un cambio repentino en un proceso estable. Un problema "crónico" es una situación adversa permanente o frecuente.

Los problemas esporádicos requieren de control, mientras que los crónicos de cambios. Los problemas esporádicos son más dramáticos, por lo cual reciben atención inmediata. Los crónicos no son tomados muy en cuenta, pero la gente se acostumbra a vivir con ellos.

2. Secuencia de cambio. La secuencia de cambio para resolver problemas crónicos de calidad es la siguiente:

- Convencer a otros que el cambio se requiere.
- Identificar los proyectos vitales.
- Organización para el cambio en conocimiento. Definir los mecanismos organizacionales para adquirir el conocimiento faltante.
- Realizar el análisis, recolectar datos y analizarlos para recomendar acciones.
- Determinar el efecto de los cambios propuestos en la gente involucrada y buscar la forma de evitar la resistencia al cambio.
- Llevar a cabo acciones para instruir los cambios.
- Instituir controles para mantener los nuevos niveles.

3. Cambio en actitudes. Probar que se requieren el cambio y crear una actitud favorable para arrancar un programa de mejoramiento. Los problemas crónicos requieren de investigación, pues su solución no es fácil y esto consume tiempo y recursos. Para obtener la aprobación de la administración se puede hacer lo siguiente:

- Recolectar información para cuantificar el problema actual.
- *Datos en términos de calidad, costo y retrasos en entrega.
- *Datos que muestren las pérdidas de ingresos debidos al problema.
- *Otra información: calidad de la competencia, etc.

-Mostrar los beneficios del programa de mejoramiento y usar esto para justificar los recursos a utilizar.

4. Identificar los proyectos vitales. En cualquier problema crónico, son pocos los factores que contribuyen en mayor proporción a él. Para identificarlos se utiliza el Principio de Pareto. Este principio sirve para definir prioridades a los proyectos de mejoramiento.

5. Organización para adquirir el conocimiento para el cambio. La investigación de un programa crónico requiere de dirección y diagnóstico. La dirección del programa de mejoramiento hace lo siguiente:

-Definir los proyectos específicos a manejar por el programa de mejoramiento.

-Aportar ideas sobre las posibles causas del problema.

-Autorizar experimentación.

-Manejar la resistencia al cambio.

-Implantar la solución. El personal de diagnóstico determina las causas, no los remedios del problema y aporta lo siguiente:

*El tiempo requerido para la investigación.

*Las habilidades de diagnóstico.

*La objetividad del análisis.

Este personal de diagnóstico pueden ser especialistas (como en U.S.A.) o hasta los mismos obreros (como en Japón).

6. Realizar el análisis del problema (diagnóstico).

El diagnóstico consiste:

-Estudiar los síntomas que rodean al problema como base para determinar sus causas.

- Buscar las causas teóricas de esos síntomas.

-Analizar y experimentar para establecer las verdaderas causas.

Definición de términos:

·Defecto. Cualquier estado de falta de adecuación al uso.

·Problema. El resultado de la existencia de defectos.

·Proyecto. Un problema seleccionado para darle solución a través del enfoque de diagnóstico y remedio.

·Síntoma. Fenómeno observable que resulte de un defecto. Un defecto tiene varios síntomas.

Teoría. Algo no probado acerca de la existencia de defectos y síntomas.

·Causa. Razón probada de la existencia de un defecto.

·Causa dominante. El mayor contribuidor a la existencia de defectos y que debe ser remediado para encontrar una solución adecuada.

·Remedio. Cambio que puede eliminar o neutralizar exitosamente una causa de defectos.

·Diagnóstico. El proceso de estudiar síntomas tomando y analizando datos, realizando experimentos para probar teorías y estableciendo la relación entre las causas y los defectos.

En relación al diagnóstico la administración generalmente tiende a hacer lo siguiente:

-No confundir síntomas con causas.

-No confundir teorías con causas.

Un aspecto importante del diagnóstico consiste en realizar alguno (o ambos) de los siguientes análisis:

-Un estudio para determinar si los defectos son controlables por el operador o la administración.

-Un estudio para los efectos controlables por administración.

Recordemos que de acuerdo a la teoría del Dr. Deming, el 85% de los problemas de calidad son controlables por la administración y sólo un 15% por el operador.

Para saber si los defectos son controlables por la administración o por el operador se utiliza un "Estudio controlable". Para que un defecto sea controlable por el operador, se debe analizar primero si existe el estado de autocontrol en el operador para esto se deberá cumplir con lo siguiente:

-Los operadores tienen los medios para conocer lo que se supone deben saber.

-Los operadores tienen los medios para conocer lo que se supone deben hacer.

-Los operadores disponen de los medios para regular su desempeño.

La controlabilidad se puede cuantificar analizando los mayores defectos para ver si los criterios se han cumplido. En algunos casos los errores tienen su origen en el trabajador pero se deben a un mal entendido de alguna acción de la administración.

1.4.3 CTC, La Modalidad Japonesa, Ishikawa.

Para el Dr. Kaoru Ishikawa, la filosofía de calidad mantiene un lugar preponderante en lo que ha sido el avance y desarrollo de la nación japonesa. A continuación se mencionan algunos términos importantes.

El control de calidad da una verdadera garantía de calidad. No sólo se encuentran los defectos y fallas para corregirlos si no que busca las causas y a través del Control Total de Calidad (CTC) y Control Estadístico de procesos (CEP), detecta y corrige dichas causas.

El CTC crea un ambiente de constante dialogo, apertura franqueza entre los empleados, ello permite detectar fallas antes de que éstas se conviertan en desastre. Pero lo más importante de este ambiente es que cada empleado tiene una oportunidad para aprender algo nuevo del compañero; el conocimiento (filosofía de la vida) se hace común a todos y con ello el nivel de cultura se eleva cada día (sobre todo en el que es nuevo en la organización).

El CTC estimula a la gente a ser más observador creativo y capaz de cuantificar más hábilmente datos, situaciones, etc. Esto llevado a la vida diaria del trabajador le da un toque único como cultura.

Las empresas japonesas integran a sus trabajadores en "Talleres Estudio de Control de calidad", luego llamados "Círculos de Control de calidad" (CCC) y es una de las actividades más importantes en toda empresa japonesa. Es en los CCC donde los trabajadores discuten (con todo orden) sobre problemas de calidad en el proceso.

Características distintivas del Control de Calidad Japonés con respecto al de Occidente.

1. Control de calidad en toda la empresa (CTC), participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación continua en el control de calidad.
3. Actividades en control de calidad.
4. Auditoría de control de calidad.

5. Utilización de métodos estadísticos.

6. Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional.

¿Por qué deciden las empresas instituir el CTC?

1. Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa.

2. Combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos ellos y estableciendo un sistema cooperativo.

3. Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes.

4. Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos.

5. Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en montos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades.

6. Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradable y pasar la antorcha a la siguiente generación.

7. Utilización de técnicas de CC.

El CTC es una revolución conceptual en la gerencia.

1. Primero la calidad no a las utilidades a corto plazo. En este punto se enfatiza la importancia de la planeación a largo plazo y se critica la miopía de Occidente orientada a obtener utilidades a corto plazo.

2. Orientación hacia el consumidor. En la práctica, personas poco escrupulosas orientan el negocio hacia el producto. Tal tendencia es especialmente notoria en un mercado de vendedores o en un mercado cerrado que no permite la liberación del comercio y en situaciones del monopolio. Esto debe cambiar completamente hacia la orientación al consumidor.

3. El proceso siguiente es tu cliente. En este punto se señala al seccionalismo como obstáculos para la implantación del CTC. El enfoque debe ser el servicio entre todas las divisiones de la empresa.

4. Presentación con hechos y datos. Los hechos son importantes y su importancia debe reconocerse con claridad, dado esto por sentado se procede a expresarlos con cifras exactas. El paso final consiste en utilizar métodos estadísticos para analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y luego tomar las medidas del caso.

5. Respeto a la persona como filosofía gerencia. El término persona implica autonomía y espontaneidad. Las personas no son como animales o máquinas. Tienen su propia voluntad y hacen las cosas de manera voluntaria sino que nadie se los tenga que indicar. Tienen discernimiento y siempre están pensando.

La gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado.

Una de las ideas básicas que motivan las actividades de los círculos es crear "un lugar de trabajo donde la humanidad sea respetada". La Gerencia y niveles intermedios deben tener el valor necesario para delegar tanta autoridad como sea posible.

El papel de la gerencia media.

1. Ganarse la confianza de los subalternos.
2. Proponer recomendaciones al gerente superior.
3. Educar a sus subalternos a quienes debe impartir conocimientos y experiencias mediante el adiestramiento en el trabajo.
4. Son responsables de la exactitud de los datos que recoja en el lugar de trabajo.
5. Es responsabilidad de la gerencia media ver que funcionen las actividades de los círculos de calidad.

Existen algunos conceptos que el Dr. Ishikawa plantea, anotaremos los que se consideran más sobresalientes:

"Respeto a la humanidad como filosofía gerencia"

Plantea que delegar humaniza el trabajo. Algunas experiencias nos han hecho ver que en las empresas mexicanas se delega mucha responsabilidad pero no así autoridad. Por otro lado, el respeto a la persona frecuentemente esta ausente en las condiciones de trabajo. Se requiere un cambio de mentalidad verdaderamente importante para adoptar esta filosofía.

"La meta de la administración debe de ser las personas"

Consideramos que la frase "la empresa donde no están contentas las persona y no pueden encontrar la felicidad no merece existir" es un bella frase filosófica pero rotundamente contraria a lo que se práctica en el país. En algunas empresas (no se puede generalizar), no se tiene la más mínima preocupación por la rotación del personal, la frase real, sería "ni falta el que se va, ni sobra el quien se queda".

Dentro de un contexto de crisis económica resulta particularmente interesante el concepto de "primero calidad; no utilidades a corto plazo". El aceptar, concientizarse y actuar sobre esto es el verdadero reto de la alta administración.

"La alta gerencia debe asumir el liderazgo"

El principal obstáculo que puede encontrar es precisamente la barrera del seccionalismo, éste es muy común en las empresas mexicanas mientras exista, el trabajo de equipo tendrá muchas limitaciones.

"Respeto a los círculos de control de calidad"

Los círculos de control de calidad deben ser consecuencia del CTC, el una no es posible sin el otro. Particularmente en México el trabajo en equipo es difícil de lograr y más aún en bases de autoritarismo, esto debilita la "participación de todos los miembros". Este será un problema bastante fuerte para quien intente organizar la implantación de círculos de control de calidad, porque culturalmente participación implica partes iguales pero esto no es necesariamente así; la clave será ADECUACIÓN y CAPACITACIÓN constante, generación tras generación.

El Dr. Ishikawa propone la rotación del liderazgo en los círculos de control de calidad e incluso señala que "si el supervisor no es capaz y no estudia, entonces puede perder su función medida que mejore el nivel de las actividades de los círculos. Una situación de este tipo redundará en la eterna lucha por el poder si al supervisor se le delega mucha responsabilidad pero poca autoridad, el círculo de control de calidad será un "coliseo" donde el supervisor será el que tenga menos oportunidad de salir airoso.

CAPITULO 2

2. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

En este capítulo se resalta la importancia de El Premio Nacional de Calidad, antecedentes históricos, objetivos e importancia así como su instrumentación. También se habla de la importancia del Modelo de Mejora Continua y por último se hacen algunos comentarios acerca de las Normas Oficiales Mexicanas.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL P.N.C.

Una parte fundamental para que una nación se desarrolle con calidad es que pueda contar con la participación de sus dirigentes para fomentar una cultura con calidad en la población en general; a través de implementar en la educación básica una cultura que permita que los individuos crezcan con un conocimiento claro de calidad. Pero esto es una tarea ardua y lleva tiempo para que las generaciones sean personas con calidad. Por esta misma razón es muy importante la participación de los altos poderes de una nación para promover el conocimiento de la calidad y esto lo podemos ver en el caso del Japón y los Estados Unidos.

La primera nación preocupada en difundir la calidad en su población fue Japón que en el año 1951 instaura el Premio Deming en reconocimiento al Dr. Edwards Deming por iniciativa JUSE, esto fue por la gran contribución que tuvo él, al desarrollo de la gran industria Japonesa. Dicha preseas se concede anualmente a aquella empresa japonesa que haya logrado sobresalir en el área de control de calidad, a través del uso de las teorías estadísticas en la organización, investigación de consumidores, diseño de producto y producción.

Años más adelante en los Estados Unidos de Norteamérica surge el premio M. Baldrige que se otorga a empresas que hayan conseguido logros significativos en cuanto a la aplicación de la calidad en la organización.

El Gobierno Mexicano no se encuentra al margen de esta tarea, ha dado un paso grande en este aspecto cuando el 20 de noviembre de 1989, el entonces C. Presidente de la República Lic. Carlos Salinas de Gortari firma el decreto por el que se determinan los procedimientos para la Selección de los ganadores y el otorgamiento y el uso de El Premio Nacional de calidad. Pero no es en esta fecha donde se crea el Premio sino el 26 de enero de 1988 en el Diario Oficial de la Federación en su art. 80 y 81 donde se instituye el premio: "El Premio Nacional de Calidad tiene por objeto el de reconocer y premiar anualmente el esfuerzo de los fabricantes y de los prestadores de servicios nacionales, que mejoren la calidad de procesos industriales, productos y servicios". "El procedimiento para la Selección de los acreedores al premio mencionado, la forma de usarlo y las demás prevenciones que sean necesarias, las establecerá el Ejecutivo Federal" (Diario Oficial de la Federación, martes 26 de enero de 1988). De esta manera nace el actual premio, que constituye el reconocimiento del Gobierno Mexicano que hace anualmente a las organizaciones que se han esforzado en aplicar el proceso de mejoramiento integral, a través de un enfoque de auto-evaluación y cambio cultural hacia la calidad total.

2.2 COMPARACIÓN ENTRE EL PREMIO DEMING, EL M. BALDRIGE Y EL P.N.C. DE MÉXICO.

Para tener una visión completa de las características El Premio Nacional de Calidad se procederá a compararlos con el premio de Japón y el premio de Estados Unidos, según los datos proporcionados por la oficina del Premio Nacional de Calidad.

DEMING	M. BALDRIGE	PNC MÉXICO
10 CATEGORÍAS	7 CATEGORIAS	8 CATEGORIAS
64 TEMAS ESPECÍFICOS	28 TEMAS ESPECIFICOS	25 TEMAS ESPECIFICOS
PREMIOS OTORGADOS A EMPRESAS NACIONALES, EXTRANJERAS Y A PERSONAS	PREMIOS OTORGADOS A EMPRESAS GRANDES Y PEQUEÑAS	PREMIOS OTORGADOS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS EN LAS CATEGORIAS GRANDE, MEDIANAS, PEQUEÑAS Y MICRO
SE ENTREGAN TANTOS PREMIOS COMO SEA NECESARIO	SE ENTREGAN HASTA DOS PREMIOS EN CADA UNA DE LAS TRES CATEGORIAS	SE ENTREGAN HASTA DOS PREMIOS POR CADA UNA DE LAS 8 CATEGORIAS. SIN QUE EL TOTAL EXCEDA EL NUMERO DE 10 ANUALMENTE
EL PREMIO ES ENTREGADO POR LA MAS ALTA PERSONALIDAD A NIVEL NACIONAL	EL PREMIO ES ENTREGADO POR LA MAS ALTA PERSONALIDAD A NIVEL NACIONAL	EL PREMIO ES ENTREGADO POR LA MAS ALTA PERSONALIDAD A NIVEL NACIONAL
LA VIGENCIA DEL PREMIO ES ANUAL Y DURANTE ESTE TIEMPO SE PUEDE PUBLICITAR COMO GANADOR	LA VIGENCIA DEL PREMIO ES ANUAL Y DURANTE ESTE TIEMPO SE PUEDE PUBLICITAR COMO GANADOR	LA VIGENCIA DEL PREMIO ES ANUAL Y DURANTE ESTE TIEMPO SE PUEDE PUBLICITAR COMO GANADOR
EVALUACIÓN DE SISTEMAS QUE ACTUALMENTE ESTÁN EN PROCESO DE MEJORA	EVALUACIÓN EN BASE A RESULTADOS	EVALUACIÓN EN BASE A RESULTADOS

EL OTORGAMIENTO DE LOS PREMIOS ES VALIDADO POR UNA SOLA INSTITUCIÓN (JUSE)	EL OTORGAMIENTO DE LOS PREMIOS ES VALIDADO POR UNA SOLA INSTITUCIÓN (BALDRIGE)	EL OTORGAMIENTO DE LOS PREMIOS ES VALIDADO POR INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS A NIVEL NACIONAL
PARTICIPACIÓN EXCLUSIVA DE EMPRESAS PRIVADAS. ORIENTACIÓN AL SECTOR INDUSTRIAL PRIVADO.	PARTICIPACIÓN EXCLUSIVA DE EMPRESAS PRIVADAS. ORIENTACIÓN AL SECTOR PRIVADO.	PARTICIPACIÓN DE ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS DE TODOS LOS SECTORES: INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS
PROCESO DE PREEVALUACION PARA DETERMINAR LAS ORGANIZACIONES QUE SERÁN VISITADAS COMO FINALISTAS	EVALUACIÓN EN PLANTA DE TODAS LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	TRES ETAPAS DE EVALUACIÓN: PREEVALUACION CUESTIONARIO INICIAL. EVALUACIÓN DE SEMIFINALISTAS A TRAVÉS DE REPORTE EXTENSO. VISITA A FINALISTAS.
MAYOR ENFASIS GENERAL EN ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y DE DESARROLLO DE PROCESOS	MAYOR ENFASIS A LA SATISFACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	MAYOR ENFASIS A EXCEDER LAS EXPECTATIVAS COMPLETAS DEL CLIENTE
EVALUACIÓN A NIVEL CORPORATIVO TANTAS PLANTAS COMO ESTE INTEGRADA LA EMPRESA	EVALUACIÓN PARCIAL DE LA ORGANIZACIÓN: PLANTA, DIVISIÓN, AREA, ETC.	AVALUACIÓN PARCIAL DE LA ORGANIZACIÓN: PLANTA, DIVISIÓN, AREA, ETC.
REPORTE DE LA EMPRESA CON UNA EXTENSIÓN PROPORCIONAL AL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y NUMERO DE PLANTAS QUE LA INTEGRAN	EXTENSIÓN DEL REPORTE EXTENSO INDISTINTA AL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION: 125 HOJAS	EXTENSIÓN DEL REPORTE EXTENSO INDISTINTA AL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION: 125 HOJAS

DEMING

EL GRUPO DE JURADOS ESTA CONFORMADO POR 54 PERSONAJES QUE EN AÑOS ANTERIORES HAN OBTENIDO EL RECONOCIMIENTO A PERSONAS. ELLOS FUNJEN DURANTE EL TIEMPO QUE SEA NECESARIO COMO CONSULTORES EN FORMA INDIVIDUAL DE LOS ASPIRANTES (EN PROMEDIO 3 AÑOS) HASTA QUE SON SELECCIONADOS PARA VISITA EN PLANTA DONDE PARTICIPA UN GRUPO DE VISITADORES

M. BALDRIGE

LOS EVALUADORES PARTICIPAN EN UN CURSO-TALLER CON EL OBJETO DE APRENDER LA METODOLOGIA DE EVALUACIÓN Y DE HOMOLOGAR CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL REPORTE EXTENSO Y REALIZAR LAS VISITAS DE CONSTATAACION.

PNC MÉXICO

LOS GRUPO DE EVALUADORES DE LA PRIMERA ETAPA PARTICIPAN EN UN TALLER DE SENSIBILIZACION.

LOS EVALUADORES PARTICIPAN EN UN CURSO-TALLER CON EL OBJETO DE APRENDER LA METODOLOGIA DE EVALUACIÓN Y DE HOMOLOGAR CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL REPORTE EXTENSO Y REALIZAR LAS VISITAS DE CONSTATAACION.

De esta manera nos damos cuenta que el P.N.C. cuenta con los principios esenciales para ser considerado y valorado como un reconocimiento de alto nivel para las empresas mexicanas, y por este modo las organizaciones tengan el interés de participar y mejorar sus procesos, y difundir la cultura de calidad total.

2.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE EL P.N.C.

Cualquier reconocimiento que motive una cultura de calidad es fundamental y tiene una gran importancia ya que este proviene de dirigentes y muestra así la inquietud de apoyar un cambio en la actitud del pueblo mexicano. Pero el compromiso no es sólo del gobierno sino que cada una de las empresas mexicanas tiene la obligación de buscar el cambio a la calidad total.

El ambiente mundial cada día se hace más competitivo y si una nación no se mantiene en ese nivel se queda al margen del progreso económico mundial. El Tratado de Libre Comercio viene a representar parte de ese progreso económico, con el fin de buscar mercados para los productos de las naciones participantes. Se firma el tratado creando así el mercado más grande del mundo.

Por esta misma razón México tiene una ardua tarea para mejorar y poder competir con los productores Norteamericanos y Canadienses, tiene que lograr en poco tiempo que sus plantas productivas alcancen un nivel competitivo, la interrogante es ¿cómo lograrlo?, una respuesta a esto es que exista un mayor aprovechamiento de sus recursos, que se eliminen vicios laborales y más que nada lograr la participación de los trabajadores para el progreso de las empresas mexicanas y de la Nación.

Para el desarrollo del país es indispensable la consolidación y creación de una cultura de calidad total, y lograr que se reflejen en todas las actividades de la población y en cada rincón del país. Si cada uno de nosotros reflexionamos sobre la importancia de la calidad total veriamos que no es tan sólo para lograr el desarrollo del país, sino que el beneficio para todos como consumidores al obtener mejores servicios y productos.

Una cultura de calidad total representa un cambio de actitud y de vida donde existe el compromiso de participar en ese cambio. Dejar de vivir en una cultura del desperdicio, del "ahí se va" del "no hay", del "mañana lo hago", de trabajar mucho y obtener pocos beneficios de dejar a un lado esa actitud que tenemos cuando comparamos un producto mexicano con uno de importación; siempre nos inclinamos por el producto extranjero que el nacional, debemos acabar con esa idea de que nuestros productos son mal hechos y de pésima calidad, tenemos que acabar con el "malinchismo". Muchas empresas mexicanas han incursionado en esta tarea, comprometiéndose a mejorar sus productos y servicios, pero desgraciadamente no son todas. Una cultura de calidad implica el fomento y la consolidación de ciertos valores cuando se realiza el trabajo diario, tales como la precisión, el mejoramiento continuo, la crítica basada en la información y más que nada emprender una búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor mediante una actitud de superación constante y de servicio a la sociedad este debe ser objetivo de cada una de las empresas mexicanas.

Si bien el gobierno mexicano presta poca atención en este rubro al implantar El Premio Nacional de Calidad muestra su cambio de actitud y su gran interés de cambiar las cosas y se ve preocupado por difundir toda una cultura de calidad. Este se observa claramente en el decreto del 30 de nov. de 1989 donde se publica en el Diario Oficial el objetivo del P.N.C., "Art. 2º El Premio Nacional de Calidad será un instrumento para promover, desarrollar y difundir la calidad de procesos industriales, productos y servicios, con el fin de apoyar la modernización y competitividad de las empresas establecidas en el país.¹⁰

A partir de este decreto podemos rescatar y señalar los objetivos esenciales del Premio Nacional de Calidad que son:

- * Promover un nivel de productividad competitivo capaz de hacer frente a cualquier tipo de producto o servicio del mundo moderno a través de incrementar la eficiencia de los procesos productivos de las diversas actividades económicas del país y lograr la calidad de los productos.

- * Fomentar y estimular la aplicación de procesos de calidad total en cada una de las unidades productivas del país tanto de bienes y servicios.

- * A través de conseguir una calidad de los productos y servicios fomentar exportaciones y tener así una mayor competitividad y prestigio en los mercados internacionales; que cuando tengamos en la mano un producto mexicano, nos llenemos de orgullo y tener siempre la idea, "lo que esta hecho en México; está bien hecho".

Podemos resaltar de los objetivos del P.N.C. la importancia de difundir una cultura de calidad total; desde un punto individual las empresas se van a preocupar más en satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de productos que vayan más allá de sus perspectivas y de esta manera obtener los mayores beneficios como consumidores. Que muestren actitud de cooperación y participación, logrando de esta manera un incremento en nuestro nivel económico, si las empresas mexicanas producen con calidad sus ventas aumentarían la utilidad, por consiguiente los ingresos de cada uno de nosotros deberán ser los adecuados para lograr un nivel de vida estable y desahogado.

¹⁰ Diario oficial de la Federación, 30 de noviembre 1989.

Una parte fundamental de todo el movimiento de calidad y de su promoción en nuestro país es que cada uno de nosotros podamos entender y comprender el concepto de calidad total, y de la gran necesidad de su implantación. La calidad no es nada más producir mejor o sin defectos, va más haya, es un modo de vida la cual guiara nuestra conducta y nos motivara a trabajar en equipo, con la participación de cada unión de los integrantes de la organización, ya no seremos tan sólo espectadores de un desarrollo sino seremos una parte actora y participaremos en el cambio de una nación joven y entusiasta.

2.4. INSTRUMENTACION DE EL P.N.C.

El P.N.C. esta instrumentado para detectar los procesos de mejora continua en cualquier parte de la empresa y así resaltar los logros alcanzados durante este proceso. Dividido en 8 categorías permite que cualquier tipo de empresa, no importa su tamaño participe en cualquier tipo de avance que haya obtenido en alguna parte de su organización. Se tendrá que describir:

- Que tipo de estrategia lleva acabo para conocer mejor a sus clientes; si conocen sus necesidades e inquietudes, la imagen que tiene los clientes de la organización. Y que medidas han adoptado para satisfacer y rebasar las expectativas de estos.
- Como apoya la alta dirección al proceso de calidad total con su propio entusiasmo y dedicación.
- De que manera la organización ha logrado la participación de las personas que la conforman para el desarrollo del proceso de calidad total. Como ha logrado educar o como esta educando a este personal y la forma de explotar su creatividad.
- Como ha logrado mejorar y administrar sus procesos a través de diseñar sus propios instrumentos de medición. De que manera logra que los proveedores sean siempre mejores.
- Otro punto importante es su impacto en la sociedad que hace la organización por cuidar y mantener los recursos naturales y quien hace para difundir los valores de la calidad en la comunidad donde se desarrolla.
- Como ha mejorado sus productos y si éstos satisfacen las necesidades de los consumidores y en qué medida.

De esta manera podemos revisar los puntos para una evaluación de los avances obtenidos en el proceso de implantación de la Calidad Total. Tomarlos en cuenta para mejorar nosotros mismos y ser más eficientes.

Pero el P.N.C. no logra hacer todo el cambio deseado para que la población en general tenga una cultura de calidad, ya que el premio tiene por objeto el de difundir esta cultura, nada más lo logra en las empresas interesadas en ese cambio. La tarea no es sólo de la empresa si no de la sociedad en general y principalmente del sistema educativo en todos sus niveles.

Los universitarios profesionistas tenemos una tarea muy grande porque no es nada fácil hacer comprender a una persona de la importancia de la calidad total, esto debido al nivel bajo de educación en la población mexicana; con esto no queremos decir que sea imposible sino que nos llevará demasiado tiempo lograr un cambio de actitud en las personas. El gran objetivo es desarrollar sistemas de educación capaces de lograr cambios significativos en el desempeño de cada persona en cualquier actividad que realice.

La tarea es ardua y agotadora pero todo debemos contribuir a ese cambio para mantener una vida equilibrada con nosotros mismo y de los que nos rodea. La calidad no es tan sólo una palabra de moda sino que es un modo de vida más digno para cada uno de los habitantes de este generoso país, México.

2.5 MECÁNICA DE EL P.N.C.

El Premio Nacional de Calidad es otorgado por el gobierno de la República anualmente a organizaciones ejemplares en la aplicación de procesos de mejora continua, hacia la Calidad Total.

·Por decreto se establece que sea el Presidente de la República quien lo entregue a las organizaciones ganadoras.

·Existen seis diferentes categorías de participación para las empresas:

- Industriales grandes
- Industriales medianos o pequeñas.
- Comerciales grandes

- Comerciales medianas o pequeñas.
- Servicios grandes
- Servicios medianas o pequeñas.

Como máximo se entregan diez reconocimientos anualmente y no más de dos por cada una de las categorías mencionadas, pudiendo quedar desierto algunas de ellas.

Proceso de Evaluación

Se realiza en forma rigurosa en tres etapas.

Primera etapa:

Participa toda aquella organización que:

- a) Cuenta con un proceso integral y sostenido hacia la calidad total.
- b) Que presente una descripción de tallada sobre sus sistemas, procesos y métodos para lograr la calidad total.
- c) Que la empresa no haya sido sancionada por SECOFI en el año inmediato anterior.
- d) Que apoye al fideicomiso para la promoción de El Premio Nacional de Calidad.

Segunda Etapa:

En esta etapa las organizaciones explican en detalle como funcionan sus procesos de mejora, a través de elaborar un reporte extenso.

Un grupo independiente de evaluadores, debidamente seleccionados por el Fideicomiso del premio, reciben un curso intensivo de capacitación.

Cuando menos 3 de los evaluadores, en forma independiente y confidencial, realizan el análisis de los procesos de calidad total de cada una de las organizaciones participantes.

Tercera etapa:

La selección definitiva de las organizaciones que reciben El Premio Nacional de Calidad (finalista) se hace a través de un comite integrado por:

El secretario de Comercio y Fomento Industrial.
El subsecretario de Industria.
La Dirección General de Normas.
La Dirección General de Desarrollo Tecnológico.
La Dirección General de Fomento Industrial.
La Procuraduría Federal de el Consumidor
CONCAMIN
CANACINTRA
CONCANACO
La Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.

Organizaciones ganadoras:

Toda aquella organización que resulte ganadora de el premio aceptara compartir y difundir los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de calidad total no así sus secretos industriales.

2.6 EL MODELO DE MEJORA CONTINUA

Una parte fundamental del P.N.C. es el instrumento mediante el cual se permitirá medir los logros obtenidos por las empresas participantes, dicho instrumento es el Modelo de Mejora Continua.

Los criterios de El Premio Nacional de Calidad suponen y se fundamentan en los siguientes valores:

a. Calidad centrada en dar valor superior a los clientes.

Uno de los puntos el cual es de gran importancia para determinar algún progreso es el interés que tiene la empresa en el cliente. Que valor tiene el cliente para la organización y de que manera conocen a sus clientes.

"Se entiende por cliente a su empleados (cliente interno) distribuidores (cliente intermedio) y las personas que usan, comen, utilizan, manejan y consumen su producto o servicio (cliente final)".

Esta parte examina la prioridad e importancia que tiene el cliente y lograr satisfacerlo.

El conocimiento profundo del cliente es eje central para saber de que manera una organización va a satisfacer sus necesidades de esta manera superar el valor agregado. Cada empresa participante del P.N.C. deberá describir los sistemas y métodos por el cual se vale para conocer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales y la comparación entre dichas expectativas con los productos y servicios que actualmente proporcionan.

En este punto también se deberá describir la evolución que han tenido sus principales clientes intermedios y finales en los últimos 3 años, se deberá de determinar por que razón han cambiado y cómo se han mantenido. De que manera establece su metodología y que confiabilidad tienen en la información que obtiene de sus clientes; el contacto permanente para saber qué es lo que realmente necesita durante y después de su compra, como es que se informa de algún cambio repentino de las necesidades y gustos de los clientes finales y cual es la oportunidad de respuesta a estos cambios. Cómo lograr capacitar a toda su organización para que esta pueda responder a los cambios del mercado. Cual es el tiempo de respuesta para atender las quejas de los clientes y como esta información se aplica rutinariamente al proceso de mejora continua en el diseño y la producción de los bienes y servicios.

Todos estos aspectos permitirán conocer que es lo que ha logrado la organización en cuanto a desarrollar un sistema de calidad enfocada al cliente tanto interno, intermedio y final. Conocer sus aspectos, inquietudes, gustos, características y necesidades; y de esta manera encaminar sus servicios y productos a satisfacer las necesidades de tal manera que se logre superar las perspectivas y el valor agregado de los productos y servicios ofrecidos por las empresas participantes.

b. Liderazgo comprometido, visionario, receptivo y congruente.

Otro punto de análisis del Modelo de Mejora Continua es en el que intervienen los directivos de las organizaciones, en este punto se examina el grado de compromiso y participación de la alta dirección como dirigente o responsable principal y último del proceso de mejora continua hacia la calidad total en la organización. Cada uno de estos dirigentes deberán de mostrar que se han capacitado y conocen a fondo los valores y principios de la Calidad Total, así como los elementos fundamentales de la administración por calidad. De que estos mismos muestren un interés por conocer, atender a sus clientes, y que la plena satisfacción de estos es prioritario para ellos y la organización.

Una tarea fundamental de los directivos de cada una de las organizaciones es asegurar las relaciones de colaboración y una mayor integración basada en la confianza mutua; en la información y comunicación con sus clientes internos.

Debe de quedar claro que si no existe un compromiso de los niveles altos para aplicar la calidad, ésta nunca podrá implantarse en una organización ya que la calidad comienza desde arriba y son precisamente los administradores los encargados de elaborar programas de calidad total eficaces que logren un desarrollo pleno en la organización.

c. Desarrollo del personal con enfoque de calidad.

Después de que hemos señalado la importancia de los directivos y el conocer a los clientes; otro punto que abarca el modelo de mejora continua es el desarrollo del personal con actividades de calidad, en este aspecto se deberá examinar y medir las formas en que se promueven los medios para que todo el personal de la organización se desarrolle como individuos que contribuyan a la satisfacción de los clientes finales.

Se deberá optimizar, estimular el potencial del personal para que participe y se involucre en el proceso de calidad total. asegurar que jefes y supervisores entienden e interpreten su papel de ayuda hacia el personal para que este comprenda lo que tiene que hacer, el porque le conviene hacerlo, el que esta y pueda hacerlo. Lograr y fomentar la aportación de ideas e innovaciones. De esta manera establecer responsabilidades por hacer los seguimientos a las iniciativas del personal. Pero esto en sí, no es fácil la organización deberá estar convencida de tal manera que se pueda lograr una participación inteligente, informada y eficaz. No tan sólo se deberá capacitar a la base de la organización sino que también debe comprender a directivos, supervisores y jefes. La educación es básica para cualquier desarrollo y más si una empresa quiere triunfar en la aplicación de la calidad total.

Se debe considerar que cada logro en cuanto al rubro de la calidad deberá presentar un reconocimiento a los trabajadores para que estos sienten la motivación y se den cuenta que lo hacen para su beneficio propio. La necesidad de reconocer los triunfos estimula a que la personas se sientan parte fundamental del triunfo organizacional y se vean más comprometidos a dar más de si mismos el reconocimiento viene siendo el aceite del automóvil que logra un buen funcionamiento del mismo, sin él se desvía y deja de funcionar; el reconocimiento en el mismo caso sin él los trabajadores ya no participan de igual manera dejando atrás el objetivo de aplicar la calidad.

La educación y el reconocimiento son pieza clave para lograr la participación de los clientes internos pero otro aspecto que conlleva a la calidad es "la calidad de vida en el trabajo", a través de enriquecer el contenido de los puestos de la organización para fomentar el desarrollo personal, evitar la monotonía y el estancamiento; establecer zonas de trabajo seguras e higiénicas. Todos estos aspectos que logra una calidad de vida en el trabajo van a permitir que el empleado se sienta motivando para que participe con más entusiasmo en el programa de calidad que sigue la empresa.

d. Información y Análisis.

El cuarto punto del Modelo de Mejora Continua se encontrará encaminado hacia la información que utilizan las organizaciones para tomar decisiones encaminadas a la calidad total, en este aspecto cada empresa deberá describir como obtiene información de sus procesos para satisfacer las necesidades de sus clientes finales; que personas están encargadas de esta información, cuándo y cómo recopilan, clasifican, distribuyen y utilizan esta información; que tan veraz es, con que exactitud fluye la información y la oportunidad que se tiene para solucionar problemas basados en dicha información.

Cualquier empresa sin buen flujo de información se pierde en la incertidumbre de decisiones inseguras y tomadas a la ligera, es importante la comunicación veraz para que una organización funcione con calidad, por eso mismo la información es un punto de análisis para el Modelo de Mejora Continua.

Debemos comprender que si se analiza y se obtiene información veraz de la organización es lógico que si instrumentamos un proceso de calidad en la organización deberá aplicarse un programa de seguimiento en el cual podamos contar con información que muestre los avances y retrocesos y que de alguna manera sea la más actualizada posible.

e. Planeación

Otro punto de análisis del Modelo de Mejora Continua para determinar un ganador de El P.N.C. es el que se refiere a la planeación que cada empresa aplica para el desarrollo de estrategias y tácticas que conduzcan a tener clientes más satisfechos y en consecuencia una organización más competitiva. Estas estrategias o planes deberán sostener o incrementar la competitividad.

Cada empresa deberá mencionar sus objetivos y metas en materia de calidad, y de que manera espera mejorar su posición competitiva utilizando para ello el Modelo de Mejora Continua.

Ya realizada la planeación, cada empresa deberá describir como lograr operarla, de que manera dan a conocer estos planes a todo el personal de manera que todos participen y contribuyan en la aplicación de la calidad total.

f. Administración y Mejora de Proceso.

El sexto punto es la manera en que cada empresa se organiza para cumplir los compromisos con sus clientes basado en procesos controlados y mejorados. En otras palabras lo que es la Administración y Mejora de Procesos.

Esta categoría examina los procesos clave de una organización para asegurar que los clientes reciben consistentemente un valor superior al esperado. Se examinarán los elementos fundamentales de la administración de procesos por los cuales se mejora el diseño, el control y los beneficios que pueda ofrecer los productos y servicios de las organizaciones. De esta manera tendrán que explicar los siguientes puntos:

*Se tendrá que describir cómo se desarrolló el diseño del producto o servicio para su mejora y que estos logren superar las necesidades del cliente final.

*Cómo es que logran traducir las necesidades de los clientes finales en características del producto y a su vez en especificaciones de diseño de los mismos.

*Cuáles son los métodos de evaluación de sus diseños y como los mejora.

*Cómo administra los procesos claves (principales) para que sus productos o servicios proporcionen un valor superior a los clientes finales, cumpliendo los requisitos y Normas Oficiales.

*Cada empresa deberá indicar como es que identifica las oportunidades de mejora de los productos o servicios.

*De qué manera identifica las causas de descontrol, que tipos de medidas correctivas utiliza y como se verifica el efecto de estas medidas.

*Deberá señalar la manera que se estandarizan sus procesos, los cambios y mejoras.

De esta manera cada uno de estos puntos proporcionara información en cuanto a la mejora de diseños de productos y servicios; y también en cuanto a los procesos claves.

Pero las áreas de apoyo y proveedores también juegan un papel importante en cuanto a la mejora de procesos y administración de una organización, en cuanto esto se analizará:

- Las políticas de mejora continua hacia la calidad total.
- Los procesos por los cuales miden, evalúan y siguen la efectividad de la mejora continua.
- La forma, frecuencia y responsabilidades de la evaluación de los proveedores.
- Las políticas de la empresa respecto al número y tipo de proveedores, incluyendo lo que se hace para su mejoramiento continuo.
- la forma en que la organización estimula y facilita el que sus proveedores desarrollen sus propios sistemas hacia la calidad total.

Analizar el diseño del producto o servicio, los procesos claves, las áreas de apoyo y proveedores permitirá ver de qué manera se está llevando a cabo las mejoras en la administración y en los procesos pero también será necesario evaluar la calidad y las empresas deberán describir como son sus sistemas de evaluación en cuanto a la calidad de sus productos y servicios. La frecuencia de dicha evaluación; así como los hallazgos de la evaluación de que manera son difundidos en las áreas interesadas. Todo esto va a permitir que se observe que los métodos utilizados por la empresa son los que han logrado un cambio a su localidad.

g. Administración y Mejora de Proceso.

El Modelo de Mejora Continua también está encargado de revisar el impacto en la sociedad cuando una empresa aplica o implanta la calidad total, examina el esfuerzo que hace la organización de acuerdo a sus medios y posibilidades de ser un agente de cambio como para promover y difundir la cultura de calidad en su comunidad, región o país.

En este punto cada empresa deberá describir los sistemas para mejorar los ecosistemas inmediatos o cercanos a las instalaciones, o por lo menos reducir los niveles de contaminación y evitar que sus productos y servicios dañen el medio ambiente. Deberán mencionar como maneja sus desperdicios y que hace por cumplir con las disposiciones legales en materia ecológica. Además las organizaciones indicarán si su empresa es mejor que otras (competidores) en la reducción de los niveles de contaminación.

La promoción de la cultura de calidad es un compromiso para todas aquellas empresas que conozca y se estén desarrollando en un ambiente de calidad total, de tal forma que la empresa dentro del Modelo de Mejora Continua deberá describir para su evaluación:

*La forma en que estimula y facilita el que otros miembros de la comunidad desarrollen programas encaminados hacia la calidad total.

*La cantidad de recursos que dedica a la promoción y difusión de la cultura de calidad.

* Cual es la información referencial que utiliza para sus prácticas de difusión.

*El tiempo en el cual iniciaron las tareas de difusión y las posibles mejoras para el futuro en cuanto a la promoción.

h. Resultados de la Calidad.

Como último punto del M. de M.C. son los resultados al aplicar e implantar la calidad total dentro de una organización. En este último punto se examina los logros alcanzados por la empresa y que beneficios han obtenido a través de verificar la mejora de productos y servicios, de sus procesos claves, de sus clientes internos y finales y de los resultados financieros de la organización al haber implantado la calidad total.

Cuales son los métodos para medir la mejora de su producto y servicios, de sus procesos, de sus áreas de apoyo y más que nada la satisfacción de sus clientes finales.

El Modelo de Mejora Continua proporciona los parámetros necesarios para detectar el grado de calidad total que es aplicado en una empresa, pero no tan sólo es un instrumento de medición sino que puede servir como base para aquellas empresas que desean hacer una mejora en su organización para alcanzar la calidad. además de que puede servir como base para la implantación de un programa de calidad total para cualquier tipo de organización. Porque el modelo señala los puntos que deberá de ser mejorados para lograr la Calidad Total.

Actualmente este modelo es la base de evaluación de premios semejantes a el PNC, que se han establecido en otros países. Es un modelo muy completo, el cual se somete a revisión cada tres años. Tiene validez mundial gracias a la profundidad de su enfoque y a la transferencia de su mecanismo de evaluación.

EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD
MODELO DE MEJORA CONTINUA

(VERSIÓN REVISADA 1993-1995).

TEMAS ESPECÍFICOS	PUNTOS MÁXIMOS	
1.0 CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES	200	
1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS CLIENTES	80	
1.2 SISTEMAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES O USUARIOS	60	
1.3 SISTEMAS PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS FUTUROS DE LOS CLIENTES	60	
2.0 LIDERAZGO	150	
2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRACTICA	80	
2.2 VALORES DE CALIDAD	70	
3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD	150	
3.1 PARTICIPACIÓN INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL	50	
3.2 EDUCACIÓN Y DESARROLLO	40	
3.3 DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO	30	
3.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	30	
4.0 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	60	
4.1 FUENTES DE DATOS	40	
4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	20	
5.0 PLANEACIÓN	70	
5.0 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	30	
5.0 PLANEACIÓN OPERATIVA	40	
6.0 ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	120	
6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	30	
6.2 PROCESOS CLAVE	30	
6.3 PROCESOS EN LAS AREAS DE APOYO	20	
6.4 PROVEEDORES	20	
6.5 EVALUACIONES DE CALIDAD	20	
7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD	50	
7.1 PRESERVACIÓN DE ECOSISTEMAS	30	
7.2 DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA COMUNIDAD	20	
8.0 RESULTADO DE CALIDAD	200	
8.1 MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	50	
8.2 MEJORA DE LAS OPERACIONES Y DE LA PRODUCTIVIDAD	30	
8.3 MEJORA DE LAS AREAS DE APOYO Y DE PROVEEDORES	30	
8.4 MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD	40	
8.5 MEJORA DE LOS RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	50	
TOTAL	1000	

2.7 Normas Oficiales Mexicanas

Para comprender el fin y la necesidad de las Normas Mexicanas retomaremos una definición de lo que es calidad. Para nosotros la calidad es satisfacer los requerimientos para elaborar, diseñar y producir algún producto o servicio capaz de cumplir sus funciones de manera apropiada. De esta manera se desprende de esta definición lo que es una norma y esta comprende todas las especificaciones, requerimientos y procedimientos para realizar algún producto o servicio.

En muchas ocasiones nos podemos dar cuenta que es la calidad cuando esta no existe es común escuchar "deja lo así al fin no se dan cuenta", "ni se ve" o "total a mi que", esta falta de interés de hacer las cosas como deberian ser es a lo que ha llevado al Gobierno crear la Dirección General de Normas. La cual está encargada de establecer normas oficiales para que todos los productos en el mercado cumplan con ciertas especificaciones mínimas y cumplir con las necesidades del consumidor al igual que poder proteger su integridad física y mental.

Los Normas Oficiales Mexicanas tendrán las siguientes finalidades:¹¹

1. Fijar las especificaciones que deben reunir los productos elaborados que determine la Secretaria para satisfacer las necesidades y usos al cual están destinados.
2. Fijar las especificaciones que, en razón de las características propias de los productos naturales, se establezcan para fines industriales, comerciales y de protección a los consumidores.
3. Establecer las especificaciones relacionadas con los instrumentos para medir, los patrones de medida y sus métodos de medición y calibración.
4. Establecer las especificaciones o procedimientos para envases y embalaje.
5. Establecer los métodos de prueba a los procedimientos para comprobar las especificaciones a los que se refiere los puntos precedentes y el equipo y materiales adecuados para efectuar las pruebas correspondientes.
6. Establecer los procedimientos para determinar las eficiencias de funcionamiento de sistemas, máquinas, aparatos, instrumentos y demás dispositivos empleados en operaciones industriales, comerciales y de servicio.
7. Observar y establecer las condiciones de salud, seguridad e higiene que deban existir en los centros de trabajo.

¹¹ Diario oficial de la Federación, 26 enero 1988.

8. Establecer las características de los materiales de referencia a emplearse en procedimientos y procesos industriales.

Las Normas Oficiales Mexicanas van a permitir que en la actividad productiva del país sean realizadas con el mínimo de calidad para que estas puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, de esta manera el cumplimiento de las normas será de carácter obligatorio a partir de la publicación del Diario Oficial de la Federación cuando se trate de:

- a) Instrumentos para medir y calibrar.
- b) Métodos de prueba para fines de comprobación oficial.
- c) Tallas de prendas de vestir y calzado.
- d) Productos y servicios que así lo requieran.
- e) Productos utilizados como materia prima o parte para la fabricación o ensamble de productos finales sujetos al cumplimiento de Normas Oficiales.
- f) Procesos, productos y servicios de los que dependa la seguridad o salud de las personas o que forman parte de aparatos, maquinaria, vehículos o instalaciones que deban reunir determinadas especificaciones para dicha seguridad.
- g) Productos y procesos que por su contenido, uso o operación, pueden causar contaminación en términos de las disposiciones legales aplicables.

Esta angustia del Gobierno Federal de proporcionar garantías para los consumidores provienen de la necesidad de hacer a las empresas mexicanas más productivas y competitivas que la calidad se haga rutina para los productores y prestadores de servicios.

Pero no solamente el Gobierno establece las especificaciones por las cuales deben pasar servicios y productos sino que también los va a certificar la calidad de éstos.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, certificar a petición de las empresas o cuando e requiera para fines oficiales o de exportación, que determinados industriales, productos y servicios, cumplen las especificaciones establecidas en normas oficiales mexicanas diferentes éstas o convenidas entre fabricantes, prestadores de servicio y consumidores. Las certificaciones de carácter sanitario agropecuario, forestal, ecologista o pesquero, se les expedirá por la dependencia del ejecutivo federal competente a todas aquellas organizaciones que realiza las actividades mencionadas.

Estos Certificados se expedirán cuando se comprueba que las especificaciones son las establecidas por la ley, la que se efectuara conforme al método de prueba oficial fijado en las normas oficiales mexicanas respectivamente o en su defecto, al que determine la dependencia competente o a lo convenido entre los interesados.

También la Secretaria podrá certificar que los productos han sido elaborados con determinadas materias primas o mediante procedimientos específicos que los distinguen en calidad respecto de otros de la misma naturaleza, siempre y cuando se cerciore dicha Secretaría de la materia prima o procedimientos empleados. De tal manera que toda aquella organización que pida que se le certifique la calidad de sus productos servicios o procesos industriales tenga un respaldo oficial que avale la calidad que esta realiza al cumplir con las normas oficiales mexicanas.

Si reparamos tanto en las normas oficiales Mexicanas así como la certificación que hace el Gobierno por medio de Secofi vemos que existe una mayor preocupación por ofrecer al consumidor garantías para que los productos y servicios adquiridos sean los que van a lograr que sus necesidades queden satisfechas.

CAPITULO 3

3. RASGOS Y VALORES DEL TRABAJADOR MEXICANO

En este capítulo se hace un análisis de las características del trabajador mexicano; se menciona sus actividades y se explican cuáles son sus motivaciones. Además se resalta la importancia de la capacitación en el trabajo.

3.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro del movimiento a la calidad, consideramos un aspecto muy importante el factor humano. Es entonces imprescindibles conocer características del trabajador al cual pretendemos dirigirnos porque mucho podremos hablar acerca de la calidad en cuanto a Recursos Humanos, sin saber los alcances y limitaciones que se pueden presentar al querer implantar determinada filosofía.

Recurrimos a diferentes estudios acerca del Trabajador Mexicano y tuvimos la suerte de percatarnos de aspectos que poco habíamos contemplado, como la actitud ante el trabajo y las motivaciones.

La información que a continuación se vierte nos da un indicativo de la tarea nada fácil a la que se enfrentan las empresas que desean trabajar con calidad. Sin embargo, creemos firmemente en lo que piensan los teóricos cuando afirman que "la calidad comienza con la calidad de las personas". Sabemos que hay empresas que han fracasado en su intento, pero también hay muchas que a nivel de los trabajadores, están disfrutando y aplaudiendo los progresos que su gente ha experimentado, desde que maneja los conceptos de la calidad.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL MEXICANO

En muchas ocasiones se ha dicho que el mexicano es un ser irresponsable, la irresponsabilidad registra sus más altos índices en las clases campesinas y obreras, donde hay menor cantidad de conocimientos capacidades y ambiciones de superación. Negarlo provocaría que se refleje una actitud demagoga y fuera totalmente de la realidad. Pero todo tiene una razón de ser.

El mexicano es, históricamente, un ser dominado, desprovisto, en consecuencia, del espíritu de iniciativa. Es objeto de ejecución y no sujeto de acción.

El mexicano es, pues, negativo desde cualquier punto que se le vea. Irremediable como es, por la fuerza de los valores rígidos, históricos, biológicos, psicológicos, etc. Hay inclusive una lista de los defectos del mexicano, realmente, visto de esta manera se puede concluir que el mexicano es más que la negación del ser y que a lo sumo podría servir a la inspección de escritores de novelas o de argumentos cinematográficos.

Desde un punto de vista psicológico, y algunos psicólogos se han encargado de afirmar que el mexicano padece del complejo de inferioridad, es decir que el mexicano se autodisminuye y se hace llegar a la condición de "enano".

Todo tiene origen al decir de estos profesionales se debe al que el mexicano siempre guarda la imagen violenta, ebria, agresiva del padre que lo engendró ante la abnegación y resignación de la madre que lo trajo al mundo. Y entre estos dos valores, quizá los dos negativos, se desenvuelve la infancia del mexicano que ya adulto sólo tomará venganza actuando de la misma manera que su padre.

Por otro lado en México y es un dato que debería avergonzarnos, más del 40% de su habitantes son hijos ilegítimos, es decir, que fueron engendrados más por el deseo de prolongar la estirpe, por una necesidad sexual. Esto lleva a la frustración del ser. Se actúa no por el deseo de dejar huella, sino por el desquite y, en estas circunstancias resulta ciertamente difícil ser responsable. Todavía más, el mexicano afirma en cuanto tiene oportunidad, su machismo, en virtud de que no está seguro de su propia masculinidad.

Si vemos al mexicano desde lo histórico notamos que ha sido dominado antes de la conquista de los españoles por los señores de las tribus, obligados a entregar tributo y aceptar el sacrificio; dominado después por los hombres blancos (dominación profética) y más tarde por la burguesía criolla, el mexicano nunca escapa a la dominación. Esto lo convierte en objeto y no en sujeto de iniciativa y de acción.

El Dr. Ramírez en la Estructura Psicológica del mexicano afirma que nada hay peor que el mestizo que se "acriolla". Este, asegura, se convierte en un ser rastrero y servil que reniega de su origen y se desvive por agradar al poderoso a quien quiere imitar. Como ejemplo, el Dr. Ramírez cita al clásico cacique.

Otras características que demuestran el complejo de inferioridad, son las siguientes:

No es lo mismo llamarse Juan Pérez García (el nombre más común) que presentarse como Armando de la Peña y Suárez, lo que demuestra, en el primer caso, el origen plebeyo, y en el segundo la nobleza de la estirpe. Es decir, se presume de lo que se carece.

El mexicano quiere ser algo, se esfuerza, en consecuencia, por adquirir un título académico ya que la democracia ha venido a privarle del derecho de usar títulos nobiliarios. Si no consigue el académico, lo usará sin tener derechos y de aquí la proliferación de las personas que se hacen llamar "licenciados", "doctores" y otras eminencias más que se desenvuelven en el ambiente mexicano.

En cuanto a las necesidades refiere, el mexicano no concibe las propias en la misma magnitud en que los satisfactores podrían ser suficientes, es decir, que si necesita un automóvil, piensa en el grande y caro; si es en casa, en la residencia y no en la habitación funcional.

Por última instancia para reforzar el complejo de enanismo, se manifiesta el deseo, no revelado pero consentido en el ego de cada mexicano, de ser "gachupín" o "pocho" y por eso, sin que sea verdad universal, se prefiere lo "gringo" y se ama a la fiesta de los toros. aquí se apunta otra inseguridad del mexicano, su nacionalidad. Para afirmar compone canciones con el tema y grita que como "México no hay dos" y "soy mexicano de acá de este lado".

Ahora si tomamos al mexicano desde un punto de vista biológica notaremos que es perezoso, apático, carente de ímpetus fogosos que lo lleven a la realización de obras cumbres. Uno que otro mexicano, como algo raro, sobresale de vez en vez. Probablemente la explicación tiene, quizá un origen biológico. Es un pueblo subalimentado, es ordinario que un mexicano consuma una cantidad inferior de calorías a la fijada como mínimo en seres adultos. En México dice el Ing. Juan Francisco Kaldman, "se sabe alimentar mejor a los animales que a los hijos y por eso tiene, un número elevado de individuos anémicos y enfermos".

¿Cuándo se ha observado que un padre de familia muestre orgulloso a su hijo bien criado como lo hace con sus caballos o sus gallinas ponedoras?.

Agréguese a esto que el Mexicano carece de habilidad para manejar presupuestos y que por esto gasta lo que tiene en cosas que no le sirven. Obsérvese que comen los obreros, albañiles, raras veces se encuentran alimentos ricos en proteínas y en calorías. Lejos de alimentar prefieren adquirir productos o servicios que no son esenciales.

Si somos sinceros, si se ha de mostrar el deseo auténtico por otra parte, de buscar soluciones a este complejo problema, se debe, primero, encararlo con valentía como se ha hecho al señalar los defectos y segundo, apuntar las soluciones señalando la grave responsabilidad que recae en quienes, no sólo pudiendo sino debiendo hacerlo, rehuyen el dilema para encontrar criminalmente dejando pasar el problema.

Un pueblo no se educa en un día. es necesario, además de enseñar habilidades, fomentar un cambio mental que permita la siembra de nuevas ideas como lo es la calidad total. Esta tarea, es grande y corresponde a los pocos que tienen influencia para modificar la esencia del ser humano. "De no hacerlo y dejar que la situación se prolongue, es dar la espalda a México permitiendo que la imagen triste, llena de defectos y de retraso de todo un pueblo, se proyecte a las generaciones futuras como un lastre que avergüenza pero por el que nada se puede hacer".¹²

¹² Garizurieta Cesar. Características del Trabajo Mexicano, 1985, 187 pp..

Urge, pues, estructuras a la sociedad. Para hacerlo es necesario modelar desde ahora el nuevo tipo de mexicano que reclama la época actual. Es presindible infundir en él, desde pequeño, el sentido de la responsabilidad para crearle, posteriormente una conciencia de esta naturaleza. Hay que hacerle notar que vivir en la sociedad significa hacer aportaciones al bien común. De alguna manera hay que despojarlo de su mente infantil que lo lleva a ser irresponsable y a la falsa creencia de que siendo un menor de edad nada puede hacer bien y que en consecuencia, sólo está para recibir.

El cambio debe ser radical. En él deben sumar esfuerzo y voluntades de cada uno de nosotros y principalmente de los sectores dirigentes. La tarea que se reclama debe ser igual a la gravedad del problema (crisis nacional) y como tal hay que atacarla.

3.3 LA ACTITUD DEL TRABAJADOR MEXICANO

El gran problema de México es que la mayoría de sus habitantes no saben hacer nada. Solicitas empleo de lo que sea es la petición más escuchada en los centros de trabajo. Y lo peor, personas supuestamente capacitadas para desempeñar un actividad calificada, carecen, en verdad, de los conocimientos necesarios para hacerlo bien.

Que un campesino no sepa hacer algo en una fabrica, es comprensible, al fin y al cabo su función, hasta ese momento, se relacionaba con el agro. Pero que una joven srita. no sepa con algo tan elemental como contestar una llamada telefónica, es un hecho que, en verdad, escandaliza.

En todos los centros de trabajo llegan todos los días grandes cantidades de personas que solicitan empleo. Unas van guiadas por la apremiante situación económica que tiene, otras llegan por la apremiante situación económica que tiene, otras llegan porque habiendo terminado sus estudios, esperan encontrar la oportunidad de escalar mejores puestos; otras más acuden porque en su actual centro de trabajo no se hallan agusto y porque en consecuencia esperan cambiar de aires.

Lo cierto es que las empresas mexicanas trabajan a menor ritmo de su capacidad, debido, entre otras cosas, a la enorme falta de conocimientos que hay en el personal. Hay contadores que logran cuadrar balances con grandes errores. En una fabrica de motores nos comentaron que un contador cargo un rollo de alambre 6 veces su valor. La razón que dio para explicar su error fue: "El balance me cuadro". No importa que el alambre tuviera un valor elevado".¹³

¹³ Bejar Navarro Raúl, El Mexicano: aspectos culturales y psico-sociales. 1987. 147 pp

Este problema se registra en todas las esferas, lo cierto es que a las empresas llegan a solicitar empleo personas que no tienen méritos profesionales, si se quedan en ellas es porque desgraciadamente, no hay más.

Pero el problema no termina cuando, después de haber sometido al trabajador a un intenso adiestramiento, este ya sabe desempeñar sus tareas, entonces surge la irresponsabilidad. Empieza a presentar las faltas decretadas por los médicos del IMSS, los permisos para salir temprano, las omisiones frecuentes en el trabajo por evidentes descuidos, las tácticas dilatorias, conscientes o inconscientes, que retrasan el trabajo, etc. Ahora lo protege una Ley Federal del Trabajo que consagra una larga serie de derechos para el trabajador, sin hacer distinción; trata lo mismo aun holgazán que a un trabajador honesto, eficaz y eficiente.

Desgraciadamente el calvario de las empresas no termina, se cuentan por miles los trabajadores que son deshonestos. Se roban desde un lápiz y se roban mil útiles de oficina; sustraen mercancía y dinero. Pero esto no lo ignoran los empresarios, lo saben perfectamente. "Si no toman ninguna decisión al respecto es porque, si despiden a los ladrones, se quedan prácticamente solo y porque al fin de cuentas, los que entrarían en su lugar de los despedidos serían iguales o peores".¹⁴

Para nosotros estos son los resultados de una educación desorganizada y de mala calidad: personal incapaz, irresponsable y deshonesto. Y este es el personal que maneja el empresario mexicano, autocreado o no, del milagro que todos los días se realiza a pesar de todo, hace cada vez más grande a México.

Pero cual es la razón por la cual el trabajador mexicano rehuye al trabajo. Pero primero comenzamos a revisar algunas expresiones de los mexicanos acerca del trabajo. Estas expresiones no son particularmente optimistas en cuanto se refiere el mexicano y el trabajo.

En muchas ocasiones los mexicanos decimos que "el trabajo embrutece", haciendo una burla de la expresión original que indica que "el trabajo ennoblece". Hemos dicho en muchas veces que "la ociosidad es la madre de una vida padre" en vez de decir que "la ociosidad es la madre de todos los vicios". Los mexicanos comentamos unos con otros que lo primero es hacer dinero en esta vida y luego acostarse a "rascarse la barriga". Si estas expresiones se tomaran en serio diríamos que no hay remedio, que estamos perdidos. Pero en cuantas de estas expresiones se dicen con seriedad, no hay que olvidar que nosotros "los mexicanos tenemos un gran sentido del humor y que además es posible que con esta serie de expresiones nos referimos a los aspectos más difíciles del trabajo".¹⁵

¹⁴ Ramirez, Santiago. *El Mexicano: psicología de sus motivaciones*. 1983. 225

¹⁵ Orión Anguera. Antonio. *El Mexicano Raíces de la Mexicandad*. 1986. 219 pp

Si nos ponemos a pensar esta misma razón las expresiones contra el trabajo, estas no se van a referir a él, sino a las condiciones del trabajo, sobre todo en lo pasado, pero también en el presente de México.

Un pensamiento mas reciente en torno a la misma idea es el que afirma que nuestra generación está acostumbrada a servir que a ser servida. Esta es, a nuestro punto de vista la piedra angular de quienes consagran su vida al trabajo y por medio de éste al servicio.

Pero algo pasa en nuestro tiempo que ha provocado sobre todo en la sociedad una perjudicial disminución en ocasiones perdida total de trascendente dignidad del trabajo.

Ahora el común denominador es la búsqueda permanente por evitar el trabajo y lo mismo ocurre en las escuelas que en el trabajo.

Porque huye el mexicano al trabajo al grado de compararlo con los golpes físicos según la frase: "al trabajo y a los golpes no cualquiera le entra". Es tan duro el trabajo que ocasiona temor hacerlo. A través de lo que se ha dicho durante este trabajo, el mexicano no es que huya del trabajo o no sepa desempeñarlo. En muchos centros de trabajo no existe un reconocimiento ni valor por el trabajos mexicano a tal grado que no se le procura mantenerlo en un área de trabajo con las condiciones necesarias para un buen desempeño del trabajador mexicano.

Se ha dicho en el punto anterior que el mexicano es holgazán y que no le gusta trabajar, nosotros creemos que el trabajador se siente inseguro por no saber desempeñar el trabajo o porque no recibe un reconocimiento a su trabajo. Podemos señalar varios aspectos y características del trabajador mexicano que hacen ver que el mexicano de hoy en día no es el mismo que el de hace 10 años. Hoy en día se pretende cambiar una actitud para que pueda existir un verdadero avance al desarrollo de México. El mexicano es para nosotros:

- Inquieto y con una gran falta y necesidad de motivación que pueda lograr un interés a las tareas que realiza.
- No es ignorante ya que el Estado ha propiciado una educación con fallas y sólo servía para someter al mexicano y así poder utilizarlo para los capitales burgueses.
- Existe una falta de interés del empresario mexicano por capacitar a sus obreros.

- El complejo de enano puede ser un factor por el cual el mexicano no puede encontrar motivante en el trabajo que realiza.¹⁶
- Las faltas de buenos salarios capaces de satisfacer las necesidades del trabajador mexicano, es lo que puede propiciar un trabajador ladrón y deshonesto.
- El trabajador mexicano no es holgazán probablemente el trabajo que realiza no lo encuentra de su total interés, lo que refleja la falta de una vocación profesional.

México no se encuentra perdido ya que puede hacer que sus miembros económicamente activos puedan participar en un cambio conjunto con su población. Establecer escuelas capaces de desarrollar actitudes y habilidades del mexicano y así poderlo convencer de la necesidad de ser personas activas y con iniciativa propia. El trabajador mexicano tiene muchos defectos pero puede lograrse un cambio con la participación de todos.

No podemos decir que el mexicano no le gusta trabajar y luego añadir que el 68% de los habitantes de la ciudad de México mayores de 18 años les gusta su trabajo con el cual se ganan la vida.

Entonces creemos que se puede lograr un cambio significativo en el trabajador mexicano si partimos de los capaces y procuramos que el trabajo que realizan además de servir como sustento de su existencia que sea de su agrado y que lo realice con un cierto grado de interés.

3.4 MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO

Si partimos del hecho de que cada uno de nosotros entendemos que es motivación nos damos cuenta que estamos muy lejos de comprender las motivaciones del mexicano, ya que se nos escaparían varios puntos importantes de la teoría de motivación que podemos ligar a las características del mexicano motivado..

Por esta misma razón vamos a partir primero de lo que es motivación, es decir, a qué nos referimos con esto de la motivación de la conducta. Cada uno de nosotros nos damos cuenta que existe un gran numero de necesidades que impulsan a los seres humanos a la acción. Estas necesidades son varias y diversas de tal forma que es muy difícil comprender que tipo de necesidades impulsan al hombre a actuar de cierta manera y poder

¹⁶ Ganzurieta Op. cit. p. 120

predecir su conducta futura. El ser humano es muy variable en su conducta hay ocasiones que se siente muy motivado para hacer alguna tarea y en cuestión de minutos se encuentra totalmente apático.

Muchos estudiosos han sostenido que existe una gran variedad de motivos o impulsos de la conducta humana. Sin embargo hasta ahora nadie ha sido mas claro acerca de esta gran variedad que Maslow señala que ante todo existe un grupo de necesidades fisiológicas que impulsan al hombre a satisfacerlas a toda costa, a un hombre hambriento poco le interesan el amor, la amistad, o el sexo, sino que su principal objetivo es comer. Estas necesidades fisiológicas representan para Maslow la base de la conducta humana y el hombre se ve obligado a satisfacer, esto constituye la raíz de todas las relaciones económicas, el trabajo, el comercio, etc.

El autor nos señala que no solo son varias las necesidades que explican la conducta humana, sino que entre ellas hay cierta relación o integración. Los principios fundamentales que rigen tal relación de impulsos son:

1. Hay un ordenamiento jerárquico en relación con la intensidad de las necesidades, las más intensas son las fisiológicas.
2. Cuando un grupo de necesidades se satisfacen , no cuenta ya en la motivación de la conducta. El siguiente grupo de necesidades, en el orden jerárquico que se ha enunciado es el principal y a su vez motivará la conducta hasta estar satisfecho.
3. Así, cuando varios grupos básicos de necesidades humanas se cumplen, aparecen necesidades de mayor sutileza y se desarrollan en todo su esplendor.

En el grupo de necesidades fisiológicas no se puede descartar la necesidad sexual. Esta tiene una indudable base biológica, sin embargo en el hombre es mucho más compleja.

Otro grupo de necesidades humanas son las de conservación, simplemente la conservación de la vida en sus varios aspectos.

En seguida otra serie de necesidades humanas, son las de afecto, ternura, amor, pertenencia, etc; estas necesidades se presentan en total plenitud cuando las anteriores en la jerarquía están suficientemente cumplidas.

Después de estas necesidades vienen en orden otras bastantes importantes, éstas son las de perseveración de la propia estima. Si se bloquea la satisfacción de esta necesidad las personas muestran un sentimiento de inferioridad, de inseguridad.

Ahora para analizar las motivaciones del trabajador mexicano, luego de darnos cuenta de que existen varias necesidades que provocan la conducta del ser humano, ubiquémonos en el orden jerárquico y tomemos a las necesidades fisiológicas. En primer lugar el hombre, el trabajador mexicano ha tenido el desagrado de conocer que es el hambre aguda en algunos casos, además en muchos otros ha sufrido hambre parcial. Muchos autores han afirmado que la conducta del mexicano se explica por el hecho de que se encuentra mal alimentado, pero realmente no se puede tomar en serio esta definición ya que se ha señalado que la conducta se debe a varias necesidades no tan sólo del hambre. Por eso vamos a considerar que en la conducta del mexicano el hambre viene a representar de una escala del 1 al 10, la número 5.

Las necesidades de salud física. Se piensa que el mexicano es un poco hipocondriaco pero en el hecho de que el mexicano parece no importarle su salud, se dice que da trabajo disciplinario para mantener las medidas de seguridad dentro del área de trabajo.

Dentro de estas mismas necesidades fisiológicas se presenta la necesidad sexual, mucho se ha mencionado que este tipo de necesidad esta muy altamente intensificado en el mexicano. "la sexualidad para el mexicano es muy importante porque es una especie de compensación por otras cosas que el mexicano no tiene".¹⁷

Otro tipo de necesidad es la del temor al desempleo se supone que el temor debiera ser bastante alto por la simple cuestión de la motivación del hambre en el trabajador mexicano. Pero por otra parte es un hecho que preocupa a las directivas de las empresas ese alto porcentaje de cambios de empleo que se observa en los trabajadores mexicanos. Este hecho podemos comprenderlo desde un factor social, la familia, podemos encontrar una explicación a lo aparentemente inexplicable.

La familia mexicana es unida y protectora, casi siempre habrá techo y comida y a veces hasta recepción afectuosa, para el hijo, el hermano y aún para el pariente que ha perdido su empleo, es clásico escuchar "no te apures, ya saldremos adelante". Ahora bien, el darle una determinada intensidad al temor al desempleo y considerando que la socio-cultura tradicional mexicana ha ido cambiando.

¹⁷ Ramirez, Op. cit p.195.

Otro aspecto a analizar es el dinero, en realidad el obrero mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución de todos sus problemas. Tiene mucha razón al pensar que con el dinero generalmente no hay hambre y hay salud, pero se equivoca cuando cree que puede satisfacer su necesidad sexual ni siquiera como el la define y mucho menos en aspectos que olvida en su definición.

El dinero para el trabajador mexicano es de un alto valor y éste se ve motivado por el dinero, es decir, si se le da más dinero hará más.

Ya hemos dicho que al trabajador mexicano no le importa mucho su salud por esto mismo la necesidad de seguridad personal no parece tener mucha importancia. Por esto, consideramos que no puede agradecer mucho lo que los patrones se interesen por medida de seguridad personales en el trabajo, es más, por la actitud del mexicano resulta difícil hacerlo aceptar que lleve a cabo las medida de seguridad que se establecen en una fábrica determinada.

Las necesidades amor y ternura. Parece ser que el mexicano no necesita del amor y la ternura, pero no por esto podemos decir que el mexicano repudia el amor, sino que siempre está esperando más amor. Es más, en buen número de casos, la madre mexicana llega a sofocar con ternura a los infantes. Cabe recordar que este valiosos afecto de la madre mexicana provoca en algunos casos de dependencia.

Otro tipo de necesidad es la propia auto estima, punto escabroso, ya que la auto estima del trabajador mexicano está por los suelos. Este tipo de necesidad para el mexicano es muy intensa, en este sentido, la conducta que presenta es fascinante, parece que no encuentra la manera, algunas veces por razones reales y otras ficticias, de sentirse suficientemente seguro de sí mismo. "El mexicano muestra que parece imposible valorarse altamente en relación a otros y en relación a sí mismo, y como si encontró un remedio a esto al ser para el más fácil ser un loco y presumir de lo que no tiene".¹⁸

A partir de esto lo que más motivaría al mexicano es lograr una autoestima mas elevada, por otra parte habiendo llegado a un estado profundo de humillación respecto a estas necesidades, en lo que se refiere a esfuerzos externos por el desarrollo de su propio estima, puede tener reacciones excesivamente sensitivas. Pero el mexicano ha propiciado a buscar esa autoestima por medio de un grupo de amigos los cuales están dispuestos a escuchar sus fanfarronerías.

¹⁸ Ib.

La necesidad de desarrollo integral, dada la circunstancia del variado grado de satisfacción de muchas necesidades fisiológicas y psicológicas del mexicano, encontraremos el problema de la necesidad de desarrollar las potencialidades individuales, no llega a menudo a hacerse motivante.

Dentro del ambiente físico de la fábrica, se cree que el mexicano no le importa que haya mejoras en el ambiente, pero esto no quiere decir que poco le importa un área de trabajo adecuado.

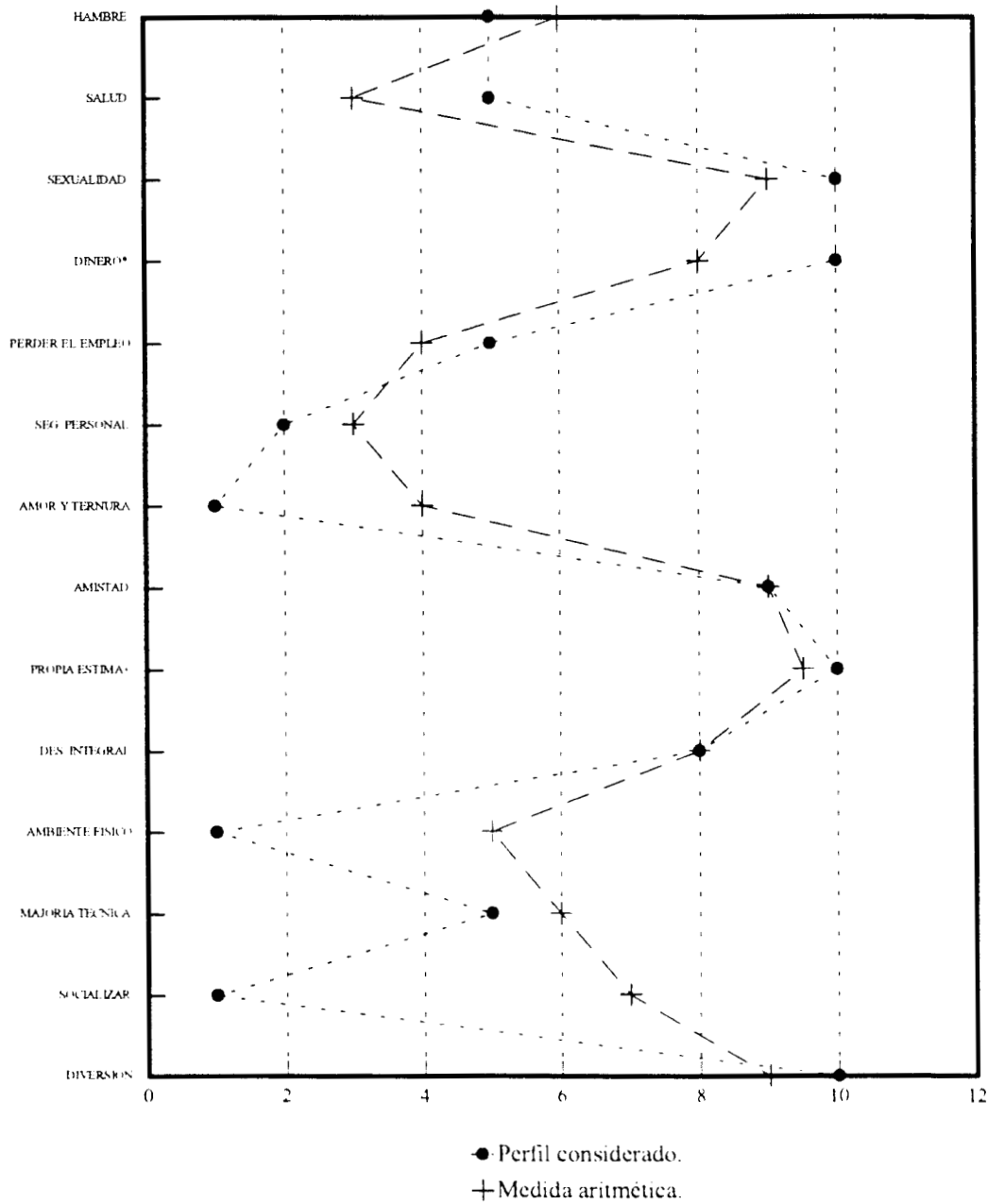
La mejora técnica del trabajador. Esta le permitirá obtener muchas cosas que cree desear y otras que en realidad desea. En efecto, cuando un mexicano fanfarronea, no es simplemente mejor, sino perfecto, por tanto, si se le indican las formas de mejorar o como debe hacerlas, es fácil que se sienta insultado.

Las necesidades de diversión para terminar, hablaremos de estas necesidades en el mexicano. Por las colas para entrar en los cines, por la publicidad de los deportes que atraen público en gran número, por la prevaecía de los días de fiesta aunque al otro día no vayan a trabajar, por todas estas cosas, parece que el mexicano tiene una gran necesidad de diversión, divertirse y distraerse son muy importantes para el trabajos mexicano.

De las necesidades señaladas del mexicano no podemos tomarlas como únicas y las que determinan la conducta del trabajador mexicano. Pero sí podemos traer una referencia para poder determinar una conducta y poder saber que es lo que motiva al trabajador mexicano.

En la presente gráfica se muestra que es lo que más importa al trabajador mexicano satisfacer. En una escala de 1 a 10, notamos que el hambre ocupa la media de la escala y en cambio lo más importante para el trabajador mexicano es la sexualidad, el dinero, el autoestima y pertenecer a grupos dentro del área de trabajo ya que ocupan la décima posición.. Ver gráfica, pág. 74.

PERFIL DE LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR MEXICANO



+Mantener la propia estima es la más poderosa necesidad del trabajador mexicano.

*"Dinero" significa simbólicamente, pero con error parcial, la solución de todas las necesidades.

3.5 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Muchas organizaciones mexicanas ven a la capacitación como un gasto innecesario y que no trae beneficio alguno a la empresa, pero la realidad es otra. Se ha visto en los puntos anteriores (características del mexicano y actitud del trabajador mexicano), que es necesario capacitar y educar al mexicano para que este pueda realizar satisfactoriamente una tarea dentro de una organización.

Una parte fundamental del proceso de capacitación es lograr que el individuo o trabajador se integre a la empresa y vea como una necesidad participar y contribuir al cambio de la organización. Primero lo que se debe realizar para establecer un programa de capacitación es tomar en cuenta tres clases de necesidades:

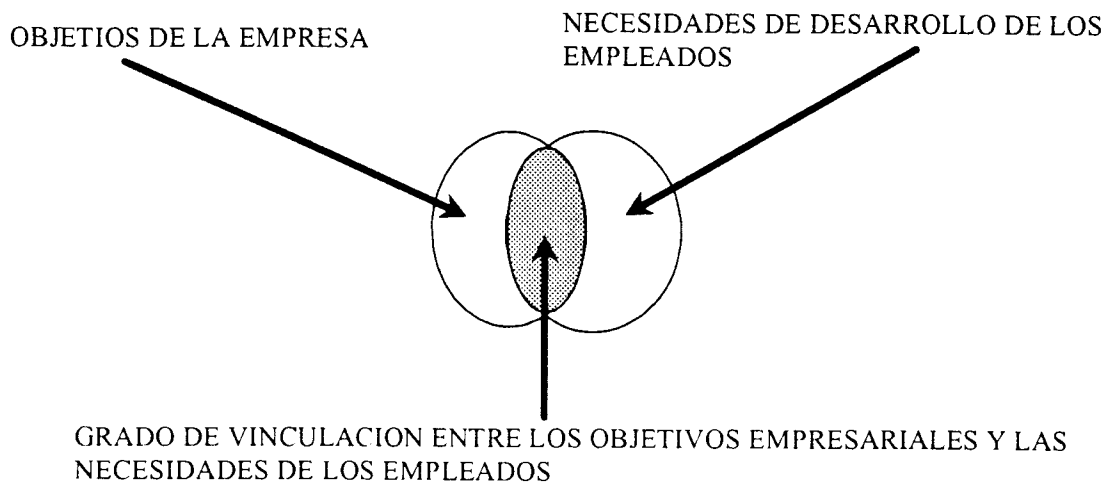
- a. Las necesidades de la organización, los objetivos de la empresa, la disponibilidad de personal gerencia y los índices de rotación.
- b. Las necesidades relacionadas con la operación y el puesto mismo puede determinarse a partir de las descripciones del puesto y de los estándares de desempeño.
- c. Información sobre las necesidades individuales de capacitación extrayéndola de la evaluación del desempeño, de entrevistas con las personas que ocupan el puesto, de exámenes, encuestas y de los planes de desarrollo personal de la persona.

Cuando una empresa realiza un programa de capacitación lo deberá realizar para un futuro lejano tomando en cuenta los cambios tecnológicos y los métodos. Esto le va a permitir que sus necesidades proyectadas a futuro se verán satisfechas.

Si las empresas no cuentan con un programa de capacitación se verán estancadas por el constante avance de la tecnología y los nuevos métodos de producción. Una empresa deberá siempre contar con un programa de capacitación para que el desempeño de los trabajadores sea eficiente y eficaz. Pero muchas empresas no cuentan con programas de capacitación y el adiestramiento representan fuertes gastos y con toda razón, preocupan a los directivos por eso buscan que la capacitación se de con un máximo de efectividad para que el gasto se convierta en una inversión.

El propósito de la capacitación consiste en cumplir con los objetivos de la empresa y desarrollar personal profesional. Por desgracia existe muy poca relación entre las actividades de capacitación y los objetivos de la empresa.

Un programa de capacitación eficaz y eficiente, deberá integrar las necesidades de desarrollo de los empleados y los objetivos de la empresa.¹⁹



La capacitación deberá abarcar a toda la empresa, no sólo es para unos cuantos, ni para los niveles inferiores, los altos directivos pueden reconocer la necesidad de capacitar a los niveles de supervisión, pero no nada más a los supervisores sino a los directivos. Los altos directivos deberán ser los primeros en recibir la capacitación de esta manera ellos confirmarán su decisión de brindar un adiestramiento continuo.

Debemos recordar que entre mayor sea la precisión con que se enuncien los objetivos de la capacitación, mayor serán las probabilidades de alcanzarlos.

El análisis de las necesidades de capacitación es la base de los objetivos de la capacitación que brinda orientación al desarrollo y facilita la mediación de la efectividad de las labores de capacitación.

Entre mayor es la integración de la capacitación al desarrollo administrativo al proceso gerencia y a los objetivos de la empresa, mayor será la efectividad de los programas y de las actividades de desarrollo.

¹⁹ Keith Davis. Comportamiento Humano en el Trabajo 1992, 487 pp

Hasta este momento se ha señalado que es lo que debería tomar en cuenta para desarrollar un programa de capacitación dentro de la empresa. Hemos considerado que tanto los niveles inferiores y superiores deben ser capacitados. Pero no se ha considerado la pregunta ¿para qué?. Contestarla es muy fácil, simplemente demos un vistazo a nuestro entorno y vemos que todo está cambiando y que va a ser necesario que nosotros nos integremos a ese cambio, pero informados y bien adiestrados, para que no tome por sorpresa a ninguno de la organización.

Con un buen programa de capacitación estaremos evitando:

- * Defectos de fabricación
- * Quejas de consumidores
- * Pérdidas en materia prima
- * Accidentes de trabajo
- * Incapacitados
- * Gastos médicos

y todo lo contrario cuando el programa de capacitación es eficaz y eficiente, los beneficios que obtendremos son:

- Utilidades altas al no existir desperdicios y errores de fabricación o al prestar un servicio.
- Que los empleados se encuentren más identificados e integrados con la empresa
- Que su nivel de participación aumente y sean más activos.
- Los dirigentes tomen decisiones provechosas para la actividad productiva de la empresa
- A largo plazo, ahorros de gran cantidad de capital al contar con mano de obra especializada y capaz.
- Que siempre estemos a la vanguardia en cuanto a nuestra tecnología

Es indudable que son más los beneficios de un programa de capacitación, pero el beneficio más importante que podemos obtener de la capacitación es que en cualquier momento dentro de nuestra empresa empieza a surgir la calidad total como instrumento para un desarrollo sostenido de nuestra empresa

PARTE II

CAPITULO 4

4. AGUA DE MESA JUNGHANNS, S.A DE C.V.

En este capítulo se hace una introducción de la empresa, se indican sus antecedentes históricos y se explica cual es su proceso para generar calidad total.

4.1 JUSTIFICACIÓN

Al querer abordar el tema de la calidad total como motivo de investigación, nos presentamos ante un problema ¿qué empresa podríamos analizar? Inmediatamente nos surgió la idea de adentrarnos a alguna organización acreedora a El Premio Nacional de Calidad.

Sin embargo y a pesar de que tuvimos una oportunidad, tendríamos dos limitaciones, primero que la mayoría son empresas trasnacionales, segundo que la inmensidad de estas entidades nos podría absorber y poco podríamos aprender del tema, así lo consideramos, no por ello dudamos que sean excelentes.

Investigando datos de las ganadoras, nos enteramos que Agua de Mesa Junghanns es una empresa de servicio pequeña, que en el año de 1992 había logrado obtener una Mención Honorífica El Premio Nacional de Calidad que además es 100% mexicana, está establecida en Puebla, Puebla y cuenta con tan sólo cuatro años de vida.

Anotando lo anterior nos lanzamos a presentarnos con la empresa, ya que esta era la indicada. Así lo fue, porque tuvimos desde el primer contacto con sus directivos un trato amable, nos brindaron bastante apoyo para la realización de este trabajo, pero sobre todo al ir penetrando en sus espacios pudimos aprender y reconocer que sí se puede hacer calidad en México, la experiencia poblana que a continuación desarrollaremos es una realidad tangible.

4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

Durante más de 30 años existió en la ciudad de Puebla, Puebla, una empresa mexicana dedicada a la producción de Equipo de Tratamiento de Agua. Esta empresa de nombre Junghanns Aqua-química, S.A. de C.V. mantuvo niveles altos de exportación con diferentes naciones hasta el año de 1990; en un 80% ó 90% vendía su producción a países árabes entre los que figuraba como principal cliente Kuwait. En ese año cuando se desató la guerra del Golfo Pérsico, la mercancía que tenía en tráfico se perdió, sus ventas se vieron seriamente afectadas, a la vez que sus finanzas se fueron a pique.

Esta organización, hasta entonces estable, tuvo la necesidad de cerrar su planta productora y entonces replantear su futuro, tenían ante ellos un mercado bastante incierto, que se veía enmarcado por una reciente política económica neoliberal y una apertura comercial con la posible firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Es así que dentro de un marco de pesimismo y oportunidad, el 2 de Agosto de 1990 surge la idea de crear una pequeña organización familiar en la misma ciudad, pero con un concepto totalmente diferente de producto y de servicio; envasando y distribuyendo agua en presentaciones de 19, 10, 1.5 y 0.33 litros, bajo el nombre de Agua de Mesa Junghanns.

Su fundador el ingeniero Walter Junghanns concibe la idea original de transformar el servicio de entrega de garrafones de agua que hasta la fecha se venía dando en el país. Lo normalmente acostumbrado era encontrar por las calles camiones de redilas repartidores, llenos de garrafones de agua, cuyos conductores gritan: !agua!, invitando al público consumidor a acercarse al vehículo a intercambiar sus garrafones de cristal o a la vez, a que la gente se acerque y pida que le lleven algún garrafón hasta su domicilio. También es común encontrar los triciclos bicicletas llenos de garrafones de agua conducidos por algún muchacho que también grita: !agua!, con la idea de que las personas lo llamen.

El analizar tal servicio llevó a Walter Junghanns a creer encontrar un nicho de oportunidad hasta entonces descuidado en el mercado, aquel en el cual se desarrollaran los siguientes puntos:

- Entrega a domicilio de agua embotellada en la presentación de 19 litros.
- Ofreciendo comodidad, porque la gente lo que desea es una marca de agua confiable y no equipos de purificación.
- Manejando desde el principio envases de plástico, los cuales no se rompen y son más fáciles de transportar.

De esta manera, con muchas ganas de innovar bajo la premisa inicial de autenticidad, el 15 de Diciembre de 1990 inicia con tan sólo dos empleados, una camioneta y una inversión de cien millones de viejos pesos, la empresa envasadora y distribuidora Agua de Mesa Junghanns, teniendo en mente desde el principio proporcionar a los clientes una satisfacción total, a través de un servicio inmejorable que lograra rebasar sus expectativas.

Durante no más de un mes, el mismo dueño era administrador y repartidor, esta situación más que ser un problema representó una gran oportunidad para poder conocer e identificar las necesidades del público al cual se deseaba atender. Impecablemente uniformado Walter Junghanns recorría las arterias poblanas promocionando su marca y servicio, que desde un inicio se distinguiría por ser personalizado; por otro lado, la calidad debería estar garantizada, porque la denominación social de la empresa, es el mismo apellido de la familia, por lo que se esforzaría en ofrecer un excelente servicio.

Para los primeros meses, sus pequeñas rutas de entrega las realizaban ya con cuatro camionetas y se contaban sus empleado con dos dígitos. Difícilmente en este lapso hubieran logrado subsistir con los recursos iniciales, la demanda no lo hubiera permitido.

El crecimiento fue muy rápido, al año de haber inaugurado su planta, ya contaban con 60 empleados, las rutas de entrega, vehículos de trabajo y desde luego la cartera de clientes había rebasado el límite esperado.

Sus fundadores jamás pensaron crecer tanto en tan poco tiempo y menos aún imaginaron que su sistema de trabajo agradara a otros empresarios y que éstos desearan explotar la idea. Pero así fue, porque al año y medio de comenzar vendieron su primera franquicia a otra región del país, Aguascalientes. Posterior a esta venta se sucedieron otras más y en diferentes sitios de la República Mexicana. Hasta antes de terminar el año 1992, ya podían contar mas de 20 empresas dedicadas a la distribución del líquido máspreciado del planeta: el agua.

4.3 LA EMPRESA

Agua de Mesa Junghanns S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la purificación, embotellamiento y entrega a domicilio de agua, se encuentra ubicado en la Avenida 17 Poniente #1712-A Col. Santiago en Puebla, Puebla.

Esta considerada como una empresa de servicios por su entrega personalizada a domicilio de agua embotellada.

A continuación se hace la presentación de esta empresas en sus aspectos organizacionales más importantes:

Nombre:

Agua de Mesa Junghanns S.A. de C.V.
Tafelwasser

Agua de mesa	Agua baja en sales
Junghanns.	Apellido de la familia, de origen alemán
Tafelwasser	"Agua de Mesa", escrito en alemán

Logotipo.

Ballena azul, animal marino predilecto del Ing. Walter

Misión.

Queda establecida de la siguiente manera:

"Alcanzar y mantener el liderazgo como marca de agua embotellada con entrega a domicilio, ofreciendo a sus clientes finales los mejores productos y servicios... logrando su encantamiento".

Filosofía.

Desde su creación, la filosofía del negocio se estableció con criterios de calidad:

"Buscar siempre la satisfacción total del cliente, a través de ofrecerle productos y servicios que excedan sus expectativas".

Objetivos.

Orientación al cliente. Lograr a través de la voz del cliente la confianza y reconocimiento como una empresa que ofrece la mejor calidad.

Calidad del personal. La formación del personal es condición indispensable en el crecimiento de la empresa. Se busca un trabajo coordinado y un equipo de toda la gente, porque este es el capital mas valioso.

Alta productividad. Desarrollar una cultura de calidad que quiere altos índices de productividad y permita a la empresa continuar siendo líderes en la innovación del servicio personalizado y en su mejora continua.

Valores.

Para Agua de Mesa Junghanns, los valores sirven de medio para la consecución de sus fines.

Calidad. Entendida la calidad como la actividad mental de hacer bien todas las cosas.

Servicio. Como la principal herramienta para poder llegar a todos los clientes a través de lograr su satisfacción total al superar sus expectativas.

Lema.

En la organización existen algunos lemas que han identificado a la marca o al personal.

"Junghanns para gente muy exigente"

"La gente Junghanns hace la diferencia"

Políticas.

Existen diferentes políticas en función de los puestos y áreas que hay en la empresa.

- Los recursos materiales y financieros de Junghanns se deberán aplicar para lograr una organización con calidad total.
- Asegurar la calidad del producto a través de tecnología de vanguardia.
- Ningún empleado de la empresa puede recibir propinas.

Existen otras políticas más desafortunadamente fue información a la que no tuvimos acceso.

Dimensión de la Empresa.

Actualmente Agua de Mesa Junghanns S.A. de C.V. cuenta aproximadamente con 80 empleados en su planta envasadora matriz, su eficacia y eficiencia insuperables les permite tener un liderazgo a nivel local. Se puede anotar que más del 80% de este total son hombres y aproximadamente 20% son mujeres.

A nivel nacional están presentes a través de franquicias en ciudades como: Aguascalientes, Monterrey, Veracruz, Toluca, Cuernavaca, Acapulco, Querétaro, y en el Distrito Federal en las siguientes colonias: Centro, Portales, San Jerónimo, Las Lomas. Satélite y Churubusco, además Tlaxcala, Guadalajara, San Luis Potosí, Chiapas y Villa Hermosa.

Cuentan con más de 25 franquicias en el país, el número de empleados a nivel nacional supera los 400.

Línea Junghanns.

Son todos los productos que la empresa proporciona a sus clientes a través de sus diferentes servicios. Su principal producto es el agua embotellada y altamente purificada.

Características de Agua de Mesa de Junghanns.

- Pureza microbiológica. Indispensable para la salud
- Bajo contenido de sales. Por ello es Agua de mesa

- Bajo contenido en sodio. Retiene los líquidos y es para todo tipo de consumo.
- Bajo contenido en calcio. En ocasiones puede existir problemas para metabiolizar el calcio
- Sin nitratos . Recomendada para los bebés
- Sin metales pesados. El cuerpo humano es casi perfecto, retiene los metales, por lo que hay que evitarlos.

Presentación.

- garrafón de 19 litros
- garrafón de 10 litros
- botella de 1.5 litros
- botella de 0.33 litros

Envase.

Son pioneros en emplear garrafones de plástico que son más fáciles de manejar y más seguros. A finales de 1994 implementaron garrafones fabricados en P.V.C. que es un material que resiste más los golpes.

Servicios que ofrecen.

Para satisfacer las necesidades de la clientela, se brindan diversos servicios, todos ellos bajo la premisa de calidad.

Servicio personalizado de entrega a domicilio.

Este servicio es el que principalmente se realiza en Agua de Mesa Junghanns, ha sido la base de todo su desarrollo y el espacio en el que han encontrado su éxito.

Entrega.

La entrega o reparto es programado a través de pedidos que realizan los clientes vía telefónica a la empresa, o aquella que se establece cuando el repartidor toca de puerta en puerta, cada ocho o quince días según la ruta, o a cada uno de sus clientes para ofrecer el

producto. El cual dejará hasta el lugar de la casa que indique el cliente y si es necesario abrirá el garrafón y lo colocará en su base.

La entrega siempre la realiza el mismo repartidor para generar entre el cliente y la empresa una cordial identificación. Al cual llamará por su nombre o apellido para brindarle un trato mas cálido.

Algo muy importante es que no se valen las propinas, porque servir es su trabajo.

Personal.

Todos los empleados son jóvenes, cuya edad promedio es de 25 años. Cuentan con diversos uniformes como son: pantalón de vestir, camisa azul clara y corbata azul marino que tienen impreso el logotipo de la empresa, este uniforme lo portan de lunes a viernes, los sábados y domingos reparten el agua uniformados con agradables conjuntos deportivos y chamarras sport, también con el logotipo de la empresa y los colores representativos de la empresa (azul y verde fuerte).

Cada día al iniciar su jornada, deben estar debidamente uniformados aseados y perfumados para dar su mejor imagen al cliente.

Unidades.

Cuentan con 25 camionetas Ichi -Van cerradas para proteger los garrafones de la luz solar. Todas las camionetas cuentan con una póliza de seguro que les permite reemplazarlas cada dos años. Diariamente cada camioneta recorre una ruta diferente perfectamente programada.

El logotipo de la empresa está pintado a lo largo y ancho de cada una de las unidades, las cuales cuentan con un moderno sistema de radio que es el instrumento indispensable para logra una comunicación eficiente con el área operativa de la planta. Para coordinarse cada vehículo está identificado con un número de acuerdo a la ruta; el llamado lo sugirieron los empleados de la siguiente forma: "ballena 5", "ballena 17", etc.

Control.

Existe un control excelente tanto de los repartidores como del área operativa, los cuales tiene clasificadas por claves cada una de las diferentes situaciones que pudieran presentarse durante una entrega. Además con el historial completo de cada uno de los clientes pueden tener un control exacto de sus paradas en falso y por lo tanto de sus índices de productividad.

Este control asegura sobre todo la Calidad del servicio personalizado a domicilio.

CUADRO DE PARADAS EN FALSO		
CLAVE	DEFINICION	TOTAL
1	No estuvo	
2	Aún tenía	
3	No recibió	
4	No tuvo dinero	
5	Entrega quincenal	
6	Ya era tarde	
7	Salió de vacaciones	
8	Garrafón roto	
9	Que precise ubicación	
10	Llamar por teléfono	
11	Garrafón sucio-análisis	

Clave 1. Cuando el cliente no está se le deja un papel con un recado donde se le pide se comunique a la planta y pida el servicio.

Clave 11. Cuando el garrafón se encuentre sucio o es regresado en condiciones de higiene negativas, se le coloca una tarjeta roja, al tener ésta se sabe que el garrafón se tiene que someter a un análisis químico.

Este es el formato que cada uno de los repartidores lleva diariamente para tener un control completo de todos los clientes. Este formato se establece por repartidor, zona de entrega y día de la semana.

ZONA 55		DIA SABADO				
CLAVE	REC. NUE	CLAVE	APELLIDO	NOMBRE	CALLE	NUM.
0100	__ __	2	ARTEAGA	LAURA	FRAMBUESA	7

A través de este cuadro se lleva también un control de la eficacia de cada uno de los repartidores al reportar el número de clave de su cliente y la clave de cada entrega.

Sistema Telefónico*

1. Se hace el pedido a la planta
2. Se graba el servicio
3. Se monitorea al repartidor
4. Se almacena en el historial del cliente
 - fecha
 - nombre
 - última entrega
 - cantidad
 - hora en que se paso

* aparece esta informacion en pantalla

Para este control sólo existen 2 operadoras las cuales tienen una, eficacia sorprendente.

La base de datos es tan completa, que al instante se pueden obtener los siguientes datos, todos ellos actualizados:

- Menú de mantenimiento.
- Consultas
- Clientes
- Reordenación de rutas
- Prospectos
- Clientes por zona
- Clientes por día.

Servicio Express

Este servicio esta caracterizado por una entrega extraordinaria de garrafón de agua la cual se efectúa cuando el cliente la solicita vía telefónica a la planta envasadora.

Si en 90 minutos el garrafón no es entregado hasta el domicilio del cliente después de haber llamado, éste tiene la garantía de no pagar el costo del mismo.

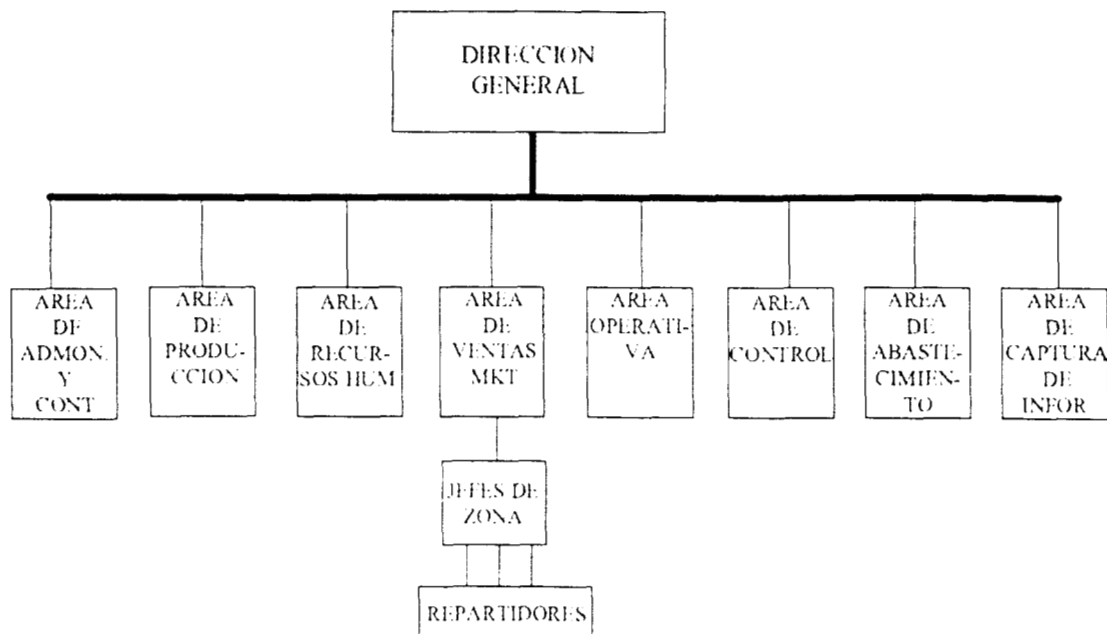
Esta entrega se efectúa regularmente los días que no realizan rutas y el cliente tiene necesidad del producto.

Este tipo de servicio proporciona al cliente una satisfacción de su necesidad de agua purificada en cualquier momento que lo desee, ya que para la empresa Junghanns lo primero es lograr la satisfacción total del cliente, no importando en momento en el cual el cliente hace su pedido.

Estructura de la Organización

Esta estructura se centra en el servicio a la clientela, representa una organización con cultura de calidad porque todas sus áreas funcionales mantienen el mismo nivel jerárquico, es decir, tienen el mismo grado de importancia. En este tipo de organización se beneficia al personal porque hay más oportunidades de trabajar en equipo y servir mejor al cliente.

ORGANIGRAMA



Dirección general

Esta área es presidida por el dueño y el fundador de la empresa, Ing. Walter Junghanns, quien se encarga de dar el visto bueno a todas las decisiones que se toman en la organización. Es el responsable de proporcionar los mecanismos necesarios para que la empresa siga creciendo.

Es importante señalar que el Ing. Walter cuenta con tan sólo 32 años y su visión empresarial es muy dinámica.

La Dirección General cuenta además con un consejo administrativo que es el encargado de establecer los parámetros de mejora para la organización, ayudados por todas y cada una de las áreas en que se divide la empresa. Mantiene una comunicación bastante estrecha con todos los empleados, lo que les permite identificar sus necesidades y la de todos los clientes.

Diariamente se reúnen por las mañanas en un promedio de 30 minutos, a veces más, a discutir y analizar asuntos de interés general.

Administración y contabilidad.

La función de esta área es controlar las diferentes fases del trabajo de oficina y aprobar los créditos. El contador general está encargado de llevar los costos, el control de los salarios así como las ventas realizadas en el día. Dentro de este mismo departamento se elaboran los planes y programas encaminados al aseguramiento de la calidad, gestión y apoyo a las franquicias.

El control financiero y la organización de Junghanns surge de esta área, el dinamismo de sus recursos materiales y financieros en su constante obtención y aplicación es la función principal de este departamento.

Producción

Esta área esta encargada del lavado y revisión de los garrafones, además este departamento realiza el proceso de purificación del agua consistente en varias etapas que son:

1. Ionización: Formación de iones por separación de uno o mas electrones. disociación de un electrólito en sus iones, por disolución en un líquido dieléctrico.
2. Filtración: Consiste en hacer pasar un líquido a través de un cuerpo sólido.

3. Radiación con rayos ultravioleta: consiste en bombardear con radiación ultravioleta.
4. Absorción: Consiste en absorber impurezas del líquido
5. Microfiltración: Filtrar el agua en pequeños cuerpos sólidos y en varias capas.
6. Natural: el agua se filtra en forma natural desde la Malinche
7. Osmosis inversa: difusión consistente en el paso recíproco de dos líquidos capaces de mezclarse a través de una membrana permeable que los separa.
8. Ozono: Estado alotrópico del oxígeno formado por condensación de éste en moléculas, se emplea para esterilizar las aguas potables.

Ya terminado este proceso de purificación se procede al embotellamiento del agua en los garrafones ya esterilizados e inmediatamente son sellados y transportados al área de abastecimiento.

El área de producción con 5 personas laborando tiene una producción de 400 garrafones por hora y al día producen 7mil garrafones, con la capacidad sobrada de producir 15 mil garrafones diarios.

Recursos Humanos

Esta área se encarga de llevar a cabo una adecuada planeación y control de toda la gente que integra la empresa, tanto a nivel local como nacional.

Aquí se efectúa la selección, la capacitación e inducción de todo el personal que contrata Junghanns. Es conveniente señalar que ésta área está a cargo del Ing. Gabriel González Ruanova, quien fue el que amablemente nos dió la oportunidad de acceder a la empresa.

Ventas

El trabajo que realiza este departamento es muy variado, así, tenemos las funciones de promoción que incluye la publicidad y el desarrollo de nuevos mercados, las ventas, el control de los clientes así como mantener un servicio encaminado al cliente y elaboración de estándares de atención. Pero también tiene a su cargo el buen desempeño de los repartidores.

Operativa

En el área operativa se reciben todas las llamadas telefónicas de los clientes, tanto para hacer pedidos como para reportar quejas. Las operadoras graban un servicio (pedido) y se comunican inmediatamente con el repartidor para que este realice el pedido. Esta área mantiene una comunicación directa con el cliente para lograr un rápido y eficiente servicio de reparto.

Control

El control se hace a través del sistema de computación que consiste en una bases de datos (CATSOFT) que permite tener un control directo sobre las ventas y los clientes, al igual que del número de quejas y reparto de garrafrones. Este mismo sistema ofrece información sobre las franquicias por ciudad, así como el número de clientes por cada una de éstas.

Este mismo departamento realiza reportes de las ventas, tanto del día como por repartidor, el número de quejas y las paradas en falso que realizan los repartidores. A través de esta información elaboran proyectos que permitan dar respuesta a las quejas, aumentar las ventas y disminuir errores.

Podemos decir que es parte vital para lograr la máxima atención al cliente y así poder encantarlo.

Abastecimiento

Es la encargada de almacenar los garrafrones durante corto tiempo y cargar las camionetas de reparto.

Captura e Información

En esta área se captura toda la información generada durante todo el día, las ventas, las quejas, las bajas, altas y el historial de cada uno de los clientes.

La gran importancia de este departamento consiste en proporcionar información actualizada y oportuna, que permita atender y mejorar el servicio que se le brinda al cliente.

4.4 JUNGHANNS Y EL PNC

Participar en El Premio Nacional de calidad ha sido para Junghanns una excelente oportunidad de conocerse así misma, de identificar sus potencialidades y reconocer sus debilidades.

Muy lejos estaban de imaginarse los dueños de esta empresa que a dos años de haber surgido tendría la posibilidad de participar en el concurso de las Organizaciones con mayor Calidad.

La idea de tomar en cuenta tal convocatoria, surgió de pronto en una plática con amigos de todos los requisitos que se exige para tal concurso.

Agua de Mesa Junghanns, S.A. de C.V. fue considerada como una organización pequeña, por la cantidad de empleados que en ese año tenía (menor a 60); además fue catalogada como una empresa dedicada al servicio, por su Servicio Personalizado de Entrega a Domicilio.

Cumplieron con cada una de las etapas de este Premio y unos días de la entrega del mismo, tuvieron la noticia de que la empresa se había hecho acreedora a una Mención Honorífica El Premio Nacional de Calidad 1992.

"La tenacidad en alcanzar mejoras continuas desde su creación, así como generar toda su filosofía de calidad, a partir de la voz del cliente"²⁰, fueron factores determinantes en esa selección. Por otro lado el generar un estilo propio, 100% suyo, que ha ido creciendo a través de las sugerencias que día a día proponen empleados y clientes fueron claves del éxito de esta empresa mexicana.

En noviembre de 1992 el presidente de la República en ese entonces Lic. Carlos Salinas de Gortari entregó al ingeniero Walter Junghanns la Mención Honorífica El Premio Nacional de Calidad 1992. Este año obtuvieron el PNC en la categoría de empresa Industrial Grande, la Planta Manufactura IBM de México, S.A. de C.V., ubicado en El Salto, Jalisco; en la misma categoría la empresa Complejo Automotriz Ramos Arizpe General Motors de México, S.A. de C.V., ubicada en Ramos Arizpe, Coahuila.

La responsabilidad que surgió posterior a la entrega de la Mención honorífica, de aceptar compartir y difundir los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de calidad total, de manera que puedan servir de ejemplo y guía a otras organización, significó una etapa de conocimiento en la cual tuvieron la oportunidad de retroalimentación con los sistemas, procesos y logros, de dos grades: IBM y General Motors.

²⁰ Raúl Macías, Director General del P.N.C.

Hay que destacar que en este concurso sólo participó la planta de Puebla ninguna franquicia de las ya existentes se incluyó. En ese sentido fue más importante su logro, porque la idea original de calidad, que han ido desarrollando surgió en Puebla, Puebla en la planta matriz, a la cual haremos referencia.

5. SÍ SE PUEDE HACER CALIDAD EN MÉXICO - LA EXPERIENCIA POBLANA-

En este capítulo describimos el Modelo de la Mejora Continua aplicada a Junghanns; también se anotan las experiencias de campo que se obtuvieron, así como los resultados de la aplicación de elementos de investigación.

CAPITULO 5

5.1 MEJORA CONTINUA EN JUNGHANNS

La parte más interesante de nuestro estudio es conocer de que manera agua de Mesa Junghanns ha logrado implementar y asegurar la calidad total dentro de toda la organización. En base al modelo de mejora continua y con el fin de identificar los logros en cuanto a calidad en la organización, se analiza de acuerdo a este formato.

5.1.1 Filosofía de calidad

La misión y la filosofía quedó establecida desde un inicio cuando surgió la empresa, era determinante en el mercado lograr un posicionamiento, por ello el dueño y fundador de Junghanns decidió generarse un compromiso de servicio y cumplirlo como diera lugar.

Su visión no ha sido equivocada, tal vez su ascendencia de origen alemán le ha dejado muy buena herencia educacional, porque hay que notar que con tan sólo 28 años el joven poblano inicio una empresa que hoy ya tiene mas de 25 franquicias, pero además nunca antes había leído a algún teórico de la calidad.

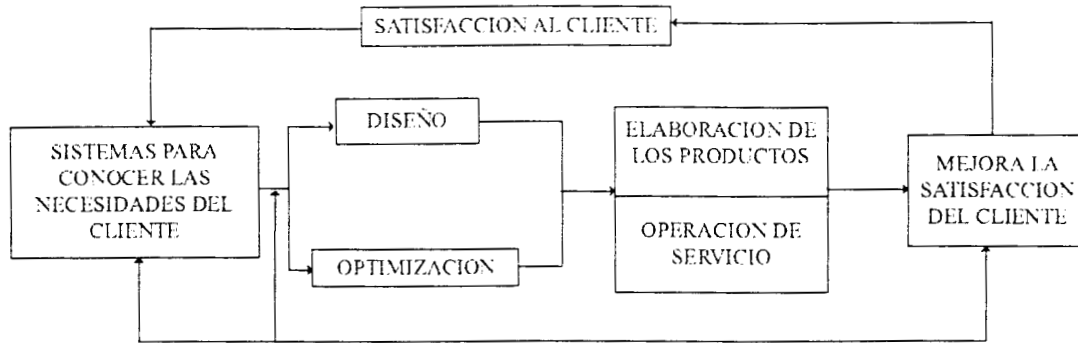
Dos años posterior a su fundación fue como llegaron a él las ideas de los teóricos del movimiento de la calidad. Estas ideas las hizo de la empresa y ya creado "Grupo Dion", como "brazo ideológico" de su corporativo, encargado de desarrollar permanentemente el concepto de calidad total y permearlo a todas las franquicias según Junghanns, ahí se encuentra el valor agregado: "En la mística de calidad".

5.1.2 Satisfacción del Cliente

Dentro de la empresa recibe un gran interés el lograr la satisfacción del cliente a través de un ciclo. Este se inicia en el momento que se "captura" la voz del cliente por medio de los sistemas siguientes:

- Por medio de repartidores, vendedores y operadoras telefónicas.
 - Metodología de encuestas estadísticas a clientes.
 - Formatos de quejas y sugerencias por correo.
 - Estudio de mercado
 - Proyecto QFD (Despliegue de la Función de Calidad).
- (ver fig. 1)

Posteriormente se optimiza o diseña productos o servicios que superen o excedan las necesidades diagnosticadas.



Esto va a permitir a la empresa detectar las necesidades de los clientes finales con el fin de poder, en un momento dado, encontrarlo con el servicio a través de superar sus expectativas.

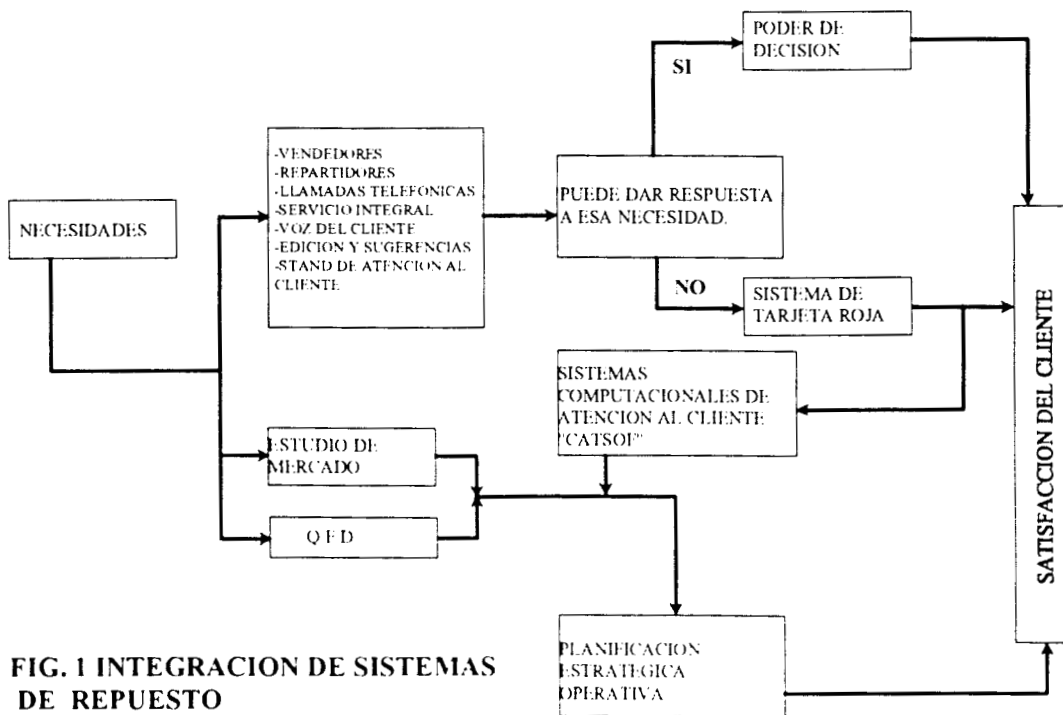


FIG. 1 INTEGRACION DE SISTEMAS DE REPUESTO

Dentro de este sistema tenemos varios métodos de diagnostico de necesidades de los clientes como es el caso de:

Estudio de Mercado

QDF

Vendedores

Repartidores

Voz del cliente

Después de lograr identificar las necesidades del cliente se procede a dar respuesta a esa necesidad y dependiendo de ésta, se logra satisfacerla, si es el caso de no lograr esta satisfacción, se realiza una estrategia operativa con el fin de lograr que el cliente quede satisfecho.

5.1.3 Liderazgo

Para Junghanns es determinante la participación del líder como ejemplo dentro de la organización. Líder convive cotidianamente con su personal y mantiene su congruencia entre el decir y el hacer.

El grupo directivo de la organización participa directamente en:

- a) El diseño del producto y los procesos
- b) Diseño e implantación de estándares de servicios.
- c) Diseño, implantación y seguimiento del sistema de servicio a cliente.
- d) Encuestas de satisfacción del cliente.
- e) Diseño, implantación y análisis de sistemas de medición y sugerencias.
- f) Cada tres meses, el director recibe las llamadas de los clientes que solicitan el servicio durante un día completo.
- g) Cada tres meses, el director sube a las unidades de reparto a cubrir las rutas de servicio.
- h) El director visita los stands de atención al cliente todos los fines de semana.
- y) Semanalmente el director se reúne con el equipo de reparto para proponer conjuntamente estrategias de mejora.
- j) Cada tres meses, el grupo directivo organiza cenas para reconocer los logros de los empleados destacados.

De este modo la participación del cuerpo directivo se refleja en toda la empresa y permite observar el compromiso de estos. La calidad comienza con el ejemplo, esto es una verdad hecha para Junghanns.

5.1.4 Recursos Humanos

Agua de mesa Junghanns da un valor muy especial a su gente. Es por medio de está que proporciona su servicio con atención personalizada y calidez.

El personal de la empresa se selecciona adecuadamente ya que debe de ser creativa, saber trabajar en equipo y encontrarse motivado.

Las acciones emprendidas en cuestión de recursos humanos son:

- Selección del personal de nuevo ingreso.
- Educación y entrenamiento en el concepto de servicio.
- Buscar la participación.
- Buscar elevar su calidad de vida integral.

Las estrategias que sigue Junghanns para lograr la respuesta adecuada a estas acciones son:

- *Seleccionar adecuadamente a través de exámenes psicométricos capaces de detectar el entusiasmo de la gente.
- *Concepto Junghanns -inducción- es preciso que la persona conozca la empresa para que pueda identificarse con ella.
- *Reconocer los esfuerzos adicionales.
- *Capacitación y adiestramiento permanente.
- *Filosofía de calidad.
- *Centros vacacionales con toda la familia.
- *Integración familiar.
- *Garantizar un buen ingreso a los trabajadores.
- *Buenas y adecuadas instalaciones.
- *Cena trimestral para identificar a los mejores vendedores.

Todas estas estrategias que sigue la organización lo realiza a través de varios métodos: como el manejo de manuales donde se explica cada una de las funciones de todos los miembros de la organización; llevar un control del desempeño de cada trabajador, esto es muy fácil, porque a través del moderno sistema de monitoreo que se establece entre cada unidad de reparto, la planta envasadora y los clientes se sabe diariamente como responde el mismo en su trabajo.

La respuesta esperada de su gente entre otras cosas es:

- Personal con vocación de servicio.
- Con creatividad.
- Que impulse el trabajo en equipo.
- Que se integre y pueda tener decisiones.
- Que esté y pueda ser motivada.(ver fig. 3)

La forma de asegurar la calidad de vida de sus empleados es a través de ofrecerles:

·Comisiones. Estas las reciben los repartidores, de acuerdo al número de garrafones vendidos a la semana, además de no tener quejas durante ese lapso por los clientes.

·Sueldo. El sueldo promedio de los repartidores de agua es muy atractivo, por ello difícilmente dejan la empresa. Su salario oscila entre N\$3,000 y N\$4,000 mensuales, lo que garantiza que los repartidores continúen sin problema adquiriendo bienes materiales como son: autos, muebles, etc.

·Seguro Médico. Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho al servicio médico, así como sus familiares (esposa e hijos).

MODELO DE RECURSOS HUMANOS "AGUA DE MESA JUNGHANNS"

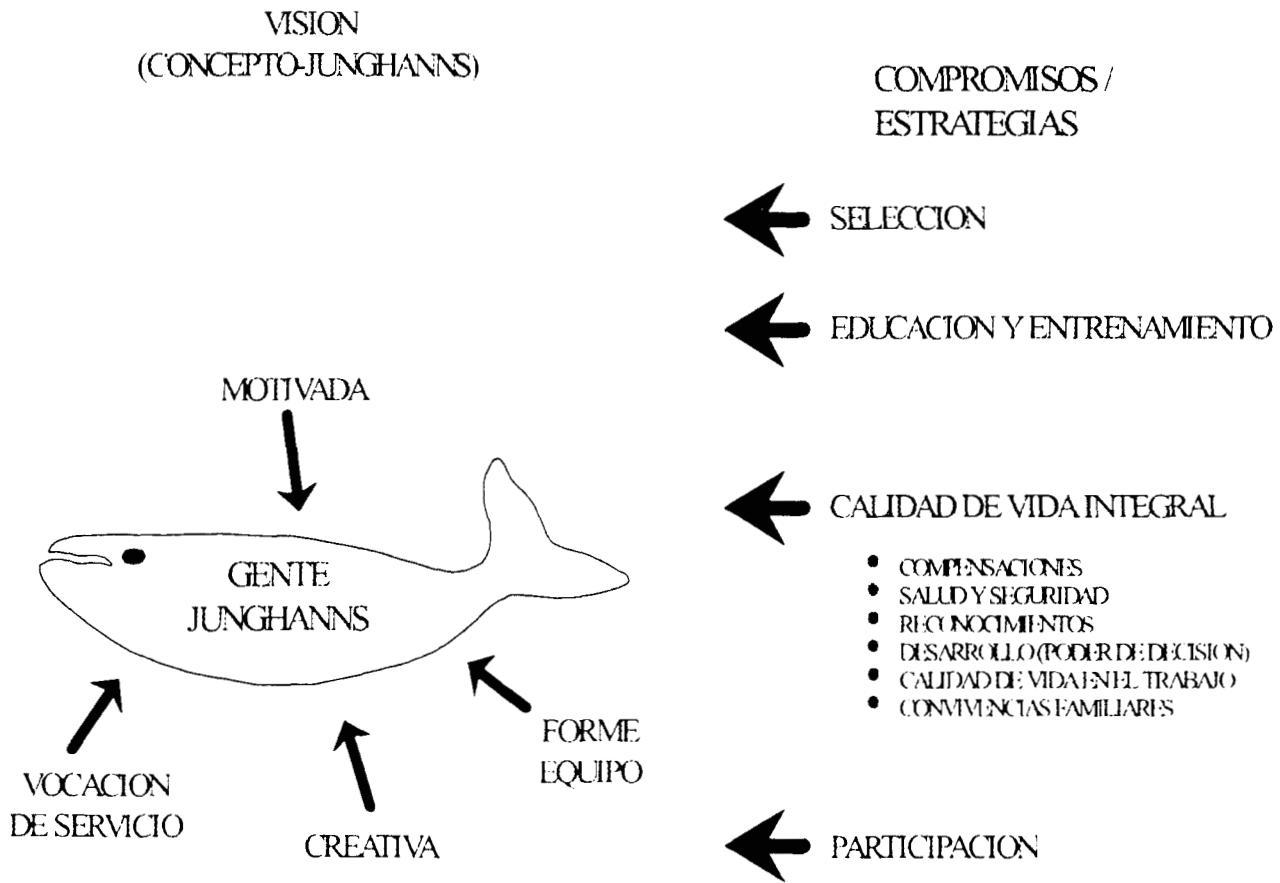


FIGURA 3

Evaluación a Trabajadores

· Servicio Integral de Encuestas. Funciona a través de un muestreo de encuestas que realiza la empresa (35% del total de clientes).

Se aplican rápidamente a los clientes para evaluar el servicio de los trabajadores, a través de siete preguntas acerca de:

- Servicio
- Limpieza
- Rapidez
- Atención
- Trato amable

Estos aspectos también se evalúan vía telefónica cada tres meses a los clientes participan con bastante agrado.

· Calificación con Gráficas Semanales. Se identifican cuando un trabajador está fuera del sistema, estas gráficas se hacen semanalmente.

· Monitoreo. Se estableció entre el área operativa y el trabajador cuando efectúa y traduce sus claves de ventas, (tratan de no equivocarse).

La evaluación queda establecida de la siguiente manera:

60% Encuestas

30% Lo da el supervisor

10% Lo establece las operadoras, al evaluar su monitoreo semanal.

Al mejor vendedor cada tres meses se le entrega una pistolita en reconocimiento a su labor.

Al obtener tres pistolitas se pueden hacer acreedores a una estatuilla de oro (Ballena) y a un regalo con valor superior a los N\$500.00

Uno de los cuadros que tiene para llevar el control de cada repartidor es el siguiente:

VENDEDOR	FECHA NO. DE CONTRATO	NS	FECHA NO. DE CONTRATO	NS	TOTAL DE CONTRATOS MENSUAL	TOTAL INGRESOS MENSUAL
TOTALES						

5.1.5 Información y Análisis

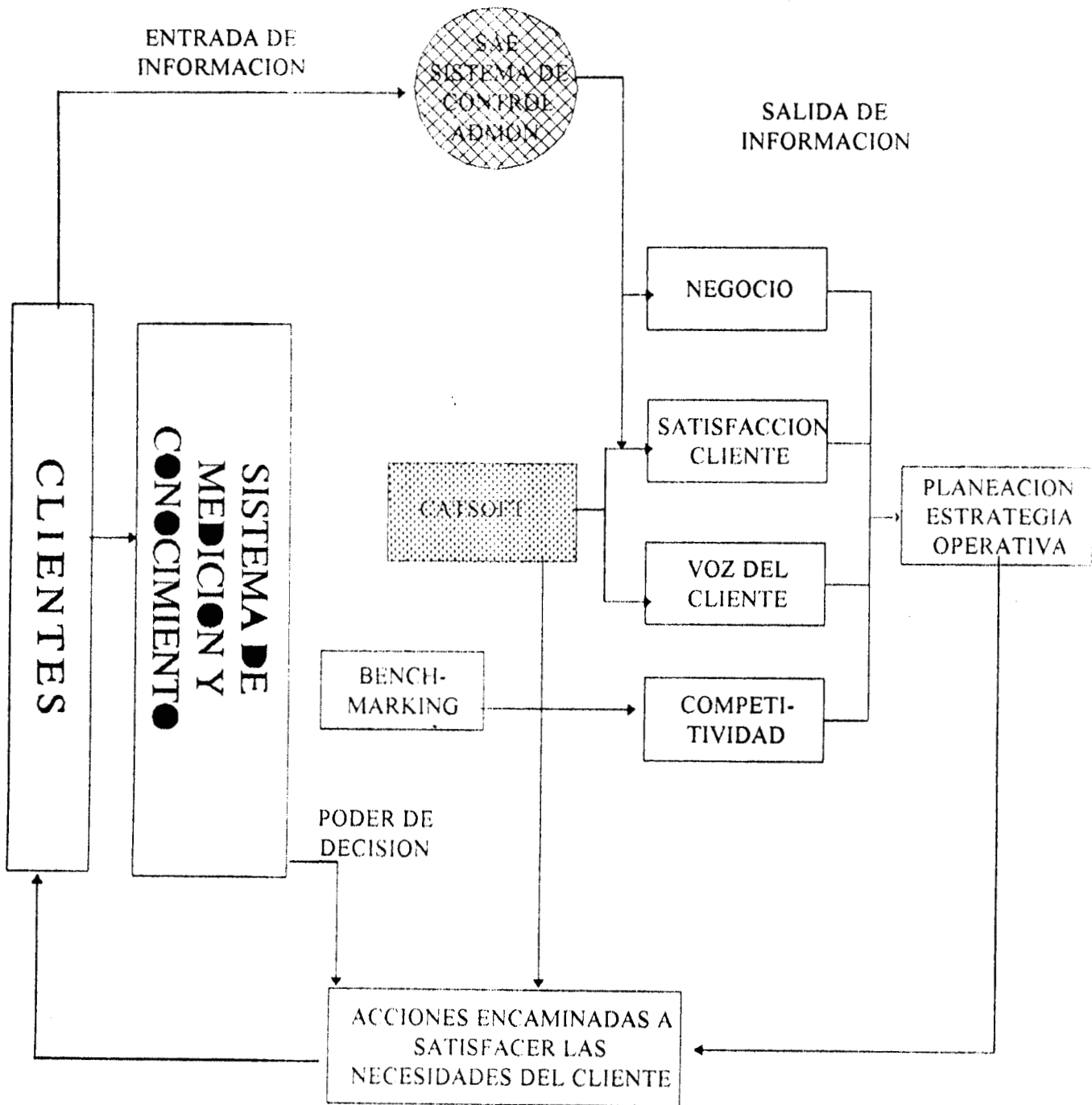
La mejora continua requiere de la medición de los factores que hacen posible la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

Este tipo de medición requiere toda la organización esté perfectamente sistematizada y reciba en forma eficaz el caudal de información que diariamente llega a la misma.

Para lograrlo Junghanns ha implementado diferentes sistemas que entre otras cosas evalúan:

- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Competitividad (Benchmarking).
- Satisfacción del personal.
- Gastos.
- Ventas.
- Rentabilidad (Ver fig. 4).

SISTEMA DE INFORMACION ANALISIS Y TOMA DE DECISION



El sistema CATSOFT es una base de datos que permite el control eficiente de toda la información que se genera en la empresa. Cabe señalar que este sistema no se corre el riesgo de venirse abajo ya que su capacidad para el proceso de datos no llega a utilizarse a su máximo.

CATSOFT mantiene un control en:

- Servicio express
- Quejas
- Clientes dados de baja
- Paradas en falso
- Clientes dados de alta
- Ventas diarias
- Ventas por repartidor
- Ventas por año

Junghanns ha mantenido una gran preocupación en cuanto a la competitividad, de este modo siempre anda en busca de ser más competitivo y lo hace a través del Benchmarking.

Benchmarking se puede definir como copia inteligente es decir, copiar lo mejor posible para superarlo y, entonces, convertirlo en lo mejor de lo mejor.

El Benchmarking puede realizarse en tres diferentes niveles: interno, competitivo y funcional.

Junghanns realiza los dos últimos, en el competitivo estudia los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia directa. En el funcional identifica información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de cualquier negocio, aunque no sea competidor directo. Es decir, busca las mejores practicas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia.

Algunos métodos que utilizan en el Benchmarking son:

- La compra del producto y utilización de los servicios de la competencia para revisar sus parte, formas de ensamblado, materia prima utilizada, etc.
- Escuchar a los clientes y proveedores, de los competidores.
- Aplicar las lecturas de libros, revistas, periódicos, etcétera, para mantenerse actualizado sobre lo que se está realizando en otras organizaciones.

- Contratar personal de otras empresas que conozcan los procesos de las otras organizaciones.
- Contratar los servicios de consultores, que ellos tienen una visión más amplia sobre el mundo de los negocios.

A través de este sistema de información y análisis de datos Junghanns a logrado asegurar la calidad con respecto a la satisfacción total de sus clientes. Este mismo sistema permite mantener un seguimiento continuo de la información que se genera.

Seguimiento de Información

Una parte importante de la empresa es su programa de control estadístico de la calidad, el cual permite observar las variaciones en las ventas y en el servicio, de tal manera que pueda proveer y desarrollar estrategias que le permitan un desarrollo más sólido hacia la calidad.

Paradas en Falso

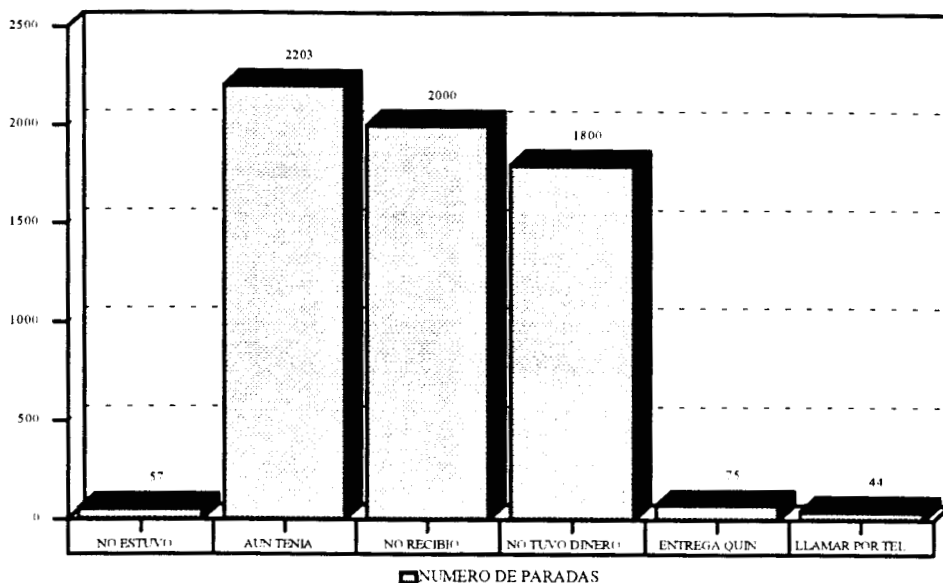
Dentro de este rubro mantiene un control bien definido sobre las paradas en falso que realiza sus repartidores (ver gráfica 1), ya que para la empresa ha representado un día de reparto este problema.

Este sistema ha logrado identificar y clasificar los motivos por el cual se presenta paradas falsas, esta información va a permitir que la gente de Junghanns establezca medidas que reduzcan estas paradas, como por ejemplo el de llevar una información más detallada sobre las actitudes de consumo de agua para poder predecir en que momento el cliente tiene la necesidad del agua purificada y evitar con esto una parada falsa.

Quejas

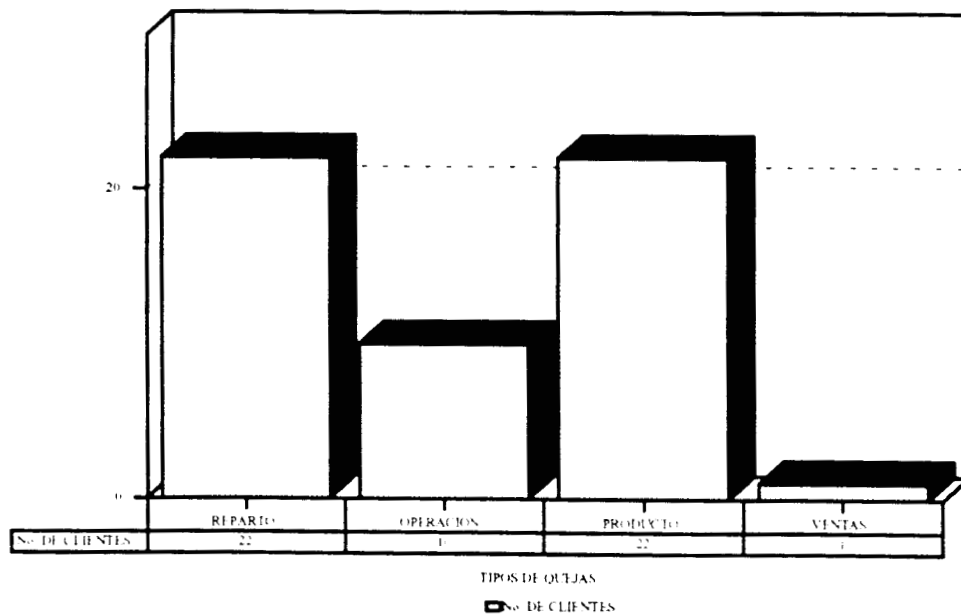
Pero no solamente en este punto de las paradas falsas le interesa mantenerse un control a la organización, sino también en las quejas que recibe de los clientes, (Ver Gráfica 2).

CAUSAS MAS FRECUENTES DE PARADAS EN FALSO EN LA SEMANA



Gráfica No. 1

QUEJAS



Gráfica No. 2

Aunque no sea muy representativo el número de quejas en comparación a las ventas. Para una empresa con calidad es sumamente importante de que no exista queja alguna ya que por medio de tener ceros defectos se podrá reflejar la calidad total de la organización.

Cientes Dados de Baja

Otro aspecto más por el que la empresa mantiene un interés, es el motivo por el cual un cliente se da de baja, (Ver Gráfica 3).

Cientes Roñosos

Ya que para Junghanns su principal objetivo es mantener satisfecho al cliente, entonces es lógico que se interese por el motivo por el cual un cliente fue dado de baja. A través de este control ha identificado que es lo que orilla a la empresa dar por terminada el reparto a los clientes. En primer lugar ha ubicado al cliente roñoso que no es más que aquel cliente que no recibe al repartido aun haya contratado el servicio. En segundo término es aquel cliente que nunca se encuentra. El otro motivo por el cual se da de baja a un cliente es cuando este hace compras del producto de manera esporádica (intervalos de dos meses) y el último factor por el cual se da de baja es cuando el, cliente se va con la competencia.

Este tipo de control permite que se establezcan lineamientos y eliminar aquellos que realmente no deseen el producto.

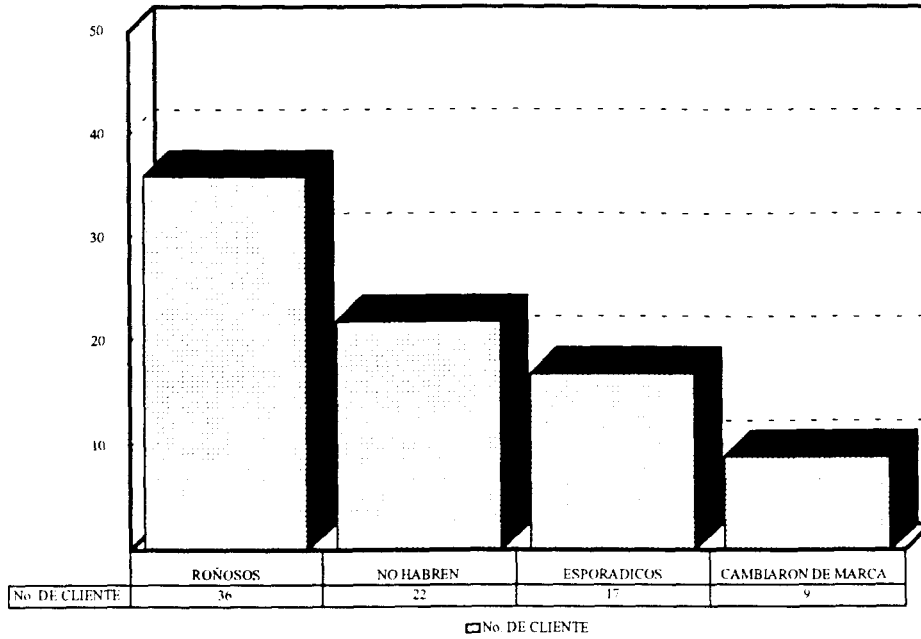
Cientes Dados de Alta

Cabe mencionar que también es importante para Junghanns mantenerse al tanto de los clientes que optaron por el producto Junghanns, ya que es importante mantener un control del crecimiento del agua de mesa. Vemos que el número de clientes crecen en un promedio de 208 personas al año pasan a ser parte de la cartera de clientes de Junghanns (ver Gráfica 4).

Ventas

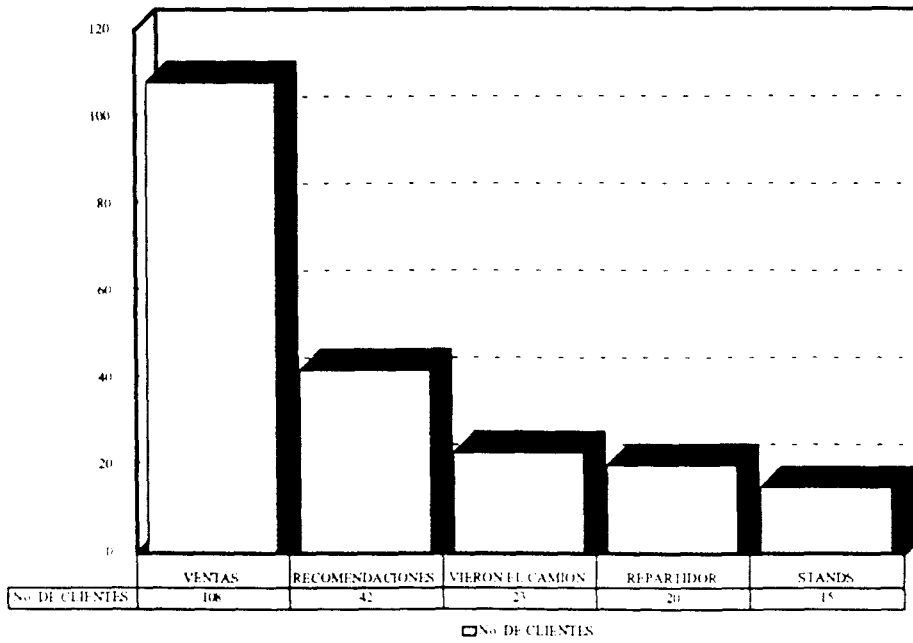
La parte más importante para la empresa es mantener un control bien definido sobre las ventas, ya que aquí se va ha reflejar los beneficios de la calidad.

CLIENTES DADOS DE BAJA



Grafica No. 3

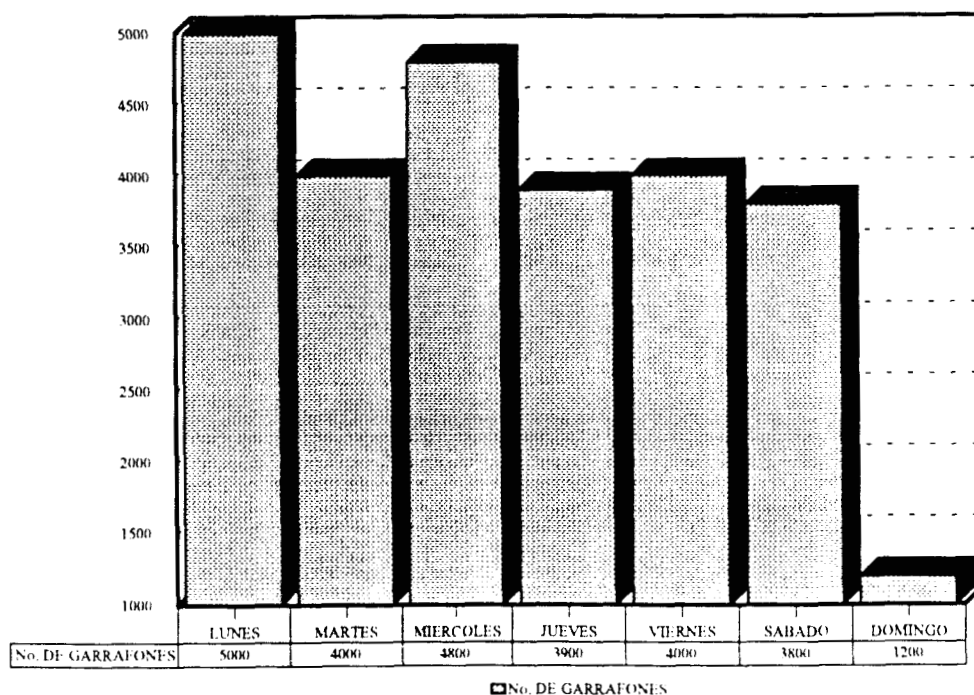
CLIENTES DADOS DE ALTA



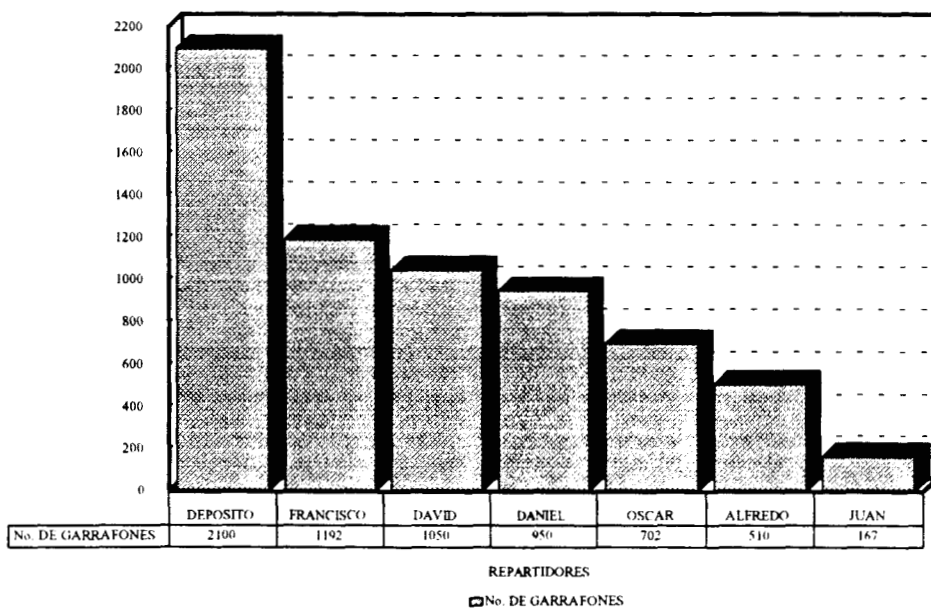
Grafica No. 4

Notamos que mantiene un control específico, sobre las ventas efectuadas en el día y en comparación a toda una semana (Gráfica 5). Este tipo de control identifica cuáles son los días de mayor venta y como se debe de tomar medidas que permitan aumentar las ventas en los días que son mínimas las ventas. También dentro de este mismo aspecto se controlan las ventas por repartidor (Gráfica 6) para tener parámetros por los cuales se va a motivar aquellos que tienen ventas mínimas. Por último existen un control de las ventas por año y como varían estas de acuerdo a las estaciones del año así como en los periodos de vacaciones, (Gráfica 7). Junghanns ha identificado los periodos de mayor venta y notamos que los meses en los cuales se consume mayor cantidad de agua es el verano que comprenden los meses de julio y agosto, los de menor venta en el periodo de invierno son noviembre, diciembre y enero.

VENTAS POR DIA

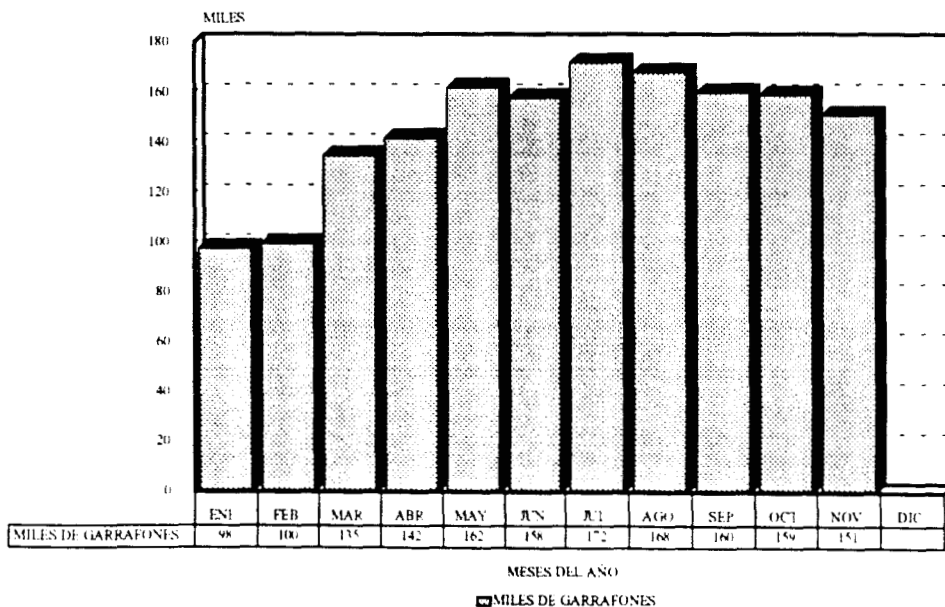


VENTAS POR REPARTIDOR DURANTE LA SEMANA



Gráfica No. 6

TENDENCIAS DE VENTAS EN EL AÑO 1994



Gráfica No. 7

5.1.6 Planeación.

El plan estratégico del negocio es el propio plan estratégico de calidad. El plan operativo esta dirigido a la plena satisfacción de sus clientes, ofreciéndoles productos y servicios acordes a sus expectativas.

En este aspecto es importante resaltar el uso de la información para planear estrategias didácticas que conducen a tener a sus clientes mas satisfechos y en consecuencia continúen siendo competitivos.

Agua de Mesa Junghanns tiene claramente establecidos sus objetivos estratégicos porque ello le ha permitido incrementar su productividad. A continuación se definen tales objetivos:

- a) Lograr a través de la voz del cliente la confianza y el reconocimiento como la empresa que ofrece la mejor calidad en productos y servicios
- b) Logra más de 25 franquicias a nivel nacional con una penetración de mercado de por lo menos, 10% en cada una de sus regiones.
- c) Tener niveles altos de preferencia entre los consumidores en cuanto a sus productos y servicios.

Ya se mencionó que toda la filosofía de calidad está sustentada en la voz del cliente, ellos son los que hacen a la organización, no la organización a ellos.

Actualmente el objetivo de franquicias ha sido rebasado por que se cuentan con más de 30 franquicias vendidas a nivel nacional.

La calidad ha sido la oportunidad para que la empresa Junghanns sea motivo de estudio, porque gran cantidad de competidores han tomado sus ideas.

Objetivos operativos

- a. Asegurar la calidad de los productos, con tecnología de vanguardia (se pretende inversiones con un valor superior a los 2 millones de nuevos pesos)
- b. Optimizar procedimientos de aseguramiento de la calidad en producción, a través de la revisión de equipos y capacitación de personal.
- c. Incorporar la voz del cliente para optimizar los sistemas de distribución y servicios.
- d. Iniciar la operación y consolidación de sus franquicias con la misma orientación de satisfacción total al cliente.

El primer objetivo está garantizado a través de que al dueño y personal de la empresa les interesa optimizar todas las áreas funcionales con financiamientos para lograr tecnología de vanguardia.

El segundo objetivo es prácticamente la aplicación de mecanismos de calidad como lo es QFD que significa Despliegue de la Función de la Calidad. Durante más de seis meses se trabajó intensamente para poder establecer tal mecanismo.

Su orientación la indica el cliente como ya hemos anotado y eso desde un inicio la han transportado a todas las franquicias.

5.1.7 Aseguramiento de la Calidad

En Agua de Mesa Junghanns se preocupan por asegurar la calidad del producto, del servicio y desde luego del personal que labora con ellos.

En otros apartados hemos indicado su preocupación por otorgar al cliente la mejor calidad en todos los sentidos.

En esta empresa se han establecido estándares que garantizan durante el proceso de purificación y embotellamiento, productos de la más alta calidad, ya que si normalmente existen de 2 a 4 procesos de purificación, Junghanns somete el agua a 8 procesos con el fin de obtener y ofrecer el agua más pura del mercado.

Pero no solamente existe la preocupación de elaborar productos con calidad sino que el servicio que presta es también sometido a estándares que garanticen el mejor servicio al cliente. Esto lo han logrado a través de mantener un control bien establecido en cada uno de los servicios que presta la empresa. Permite elaborar programas después de un análisis de la información y medidas correctivas si se llegara a presentar alguna queja.

Es en este rubro donde la empresa se ha preocupado de introducir en toda su organización la voz del cliente para que todas las funciones de la organización estén encaminadas a satisfacer al cliente.

5.1.8 Efectos en el entorno

En Junghanns no sólo les preocupa lo que sucede dentro de su organización sino que:

Conceptualizan la imagen corporativa de la empresa dentro del enfoque de preservación de ecosistemas.

Los colores azul y verde simbolizan el aprecio y respeto por los recursos naturales de tierra y agua.

La ballena forma parte de su logotipo para recordar a la comunidad urbana que mas allá de las ciudades existe una vida natural que exige ser respetada y preservada. La ballena azul es el mamífero mas grande en extinción.

Se incluye el concepto de envase retornable no desechable para contribuir con el mejoramiento de su entorno. además después de terminar su vida en la empresa se convierten en cestos de basura.

Las camionetas de Junghanns las cuales se utilizan para el reparto se renuevan cada 2 años y se mantienen en buen estado mecánico para evitar contaminación ambiental y ruido, su tamaño reducido no causa trastornos viales.

En el proceso lavado de garrafones, se recicla el 90% del agua utilizada en el proceso y las descargas son acondicionadas para no dañar el ecosistema y drenajes.

Junghanns ha emprendido la tarea en colaborar con grupos ecologistas para difundir entre los niños de su comunidad el gran valor de nuestros recursos naturales y el deber y compromiso de cada uno para preservarlos.

La preocupación por el medio ambiente ha llevado a la empresa a crear entre los hijos de los clientes lo que han denominado como Club Ecológico, en el cual los niños participan a través de:

- cartas
- dibujos
- lecturas, etc.

La idea es enseñarles a preservar el medio ambiente junto con Juni que es el nombre que le han asignado a la caricatura de la ballena azul que ellos mismos han diseñado para generar entre los niños una identificación con la empresa y un concepto ecológico.

Han diseñado un boletín en el cual mandan con regularidad a los hogares de todos sus clientes. En esos boletines se vierte amena información relacionada a la ecología.

5.1.9 Resultados

A través de lograr que la empresa trabaje con calidad se ha detectado que la mejora continua de los siguientes factores son vitales para elevar la competitividad de la empresa.

- índice global de satisfacción del cliente
- resultados en calidad y sabor del producto
- resultados de satisfacción por visitas del repartidor
- resultados de satisfacción por presentación del repartidor
- confianza al repartidor por parte de los clientes
- resultados de satisfacción por manejo e higiene del recipiente
- disminución de quejas.

Ya que son identificados los factores por los cuales se llega a una mejora continua, Junghanns mantiene un control bien específico por cada factor y lograr en términos reales un avance a la calidad.

Un ejemplo claro de esta mejora continua es la evaluación constante de los servicios que presta Junghanns.

ESTÁNDAR DE:	RESULTADOS	FORMA DE VERIFICAR
· Servicio programado. Contar con un sistema computarizado.	100%	Director
· Historial del cliente	100%	CATSOFT
· Enviar un presente el día del cumpleaños del cliente.	96%	CATSOFT
· Servicio telefónico. Atención con prontitud y calidez	Bueno	Quejas
· Envío de boletines	80%	Sistemas-Prensa

Este tipo de control y verificación de los servicios va a permitir que Junghanns constantemente de un paso más hacia la mejora continua.

En este aspecto la empresa quiere seguir avanzando y logra un perfecto control de la calidad, en el cual cada uno de sus empleados sea el propio juez de sus acciones y determine cuando se encuentre dentro o fuera del sistema.

Su idea es instalar en toda la planta monitores (estilo -aeropuerto) para ver:

- Ventas
- Quejas
- Posición en el mercado
- Entregas
- Historiales, etc.

5.2 UN SISTEMA DE CALIDAD QUE SE FRANQUICIA

Hay que recordar que los autores de la calidad nos manifiestan que cuando en una empresa las cosas se hacen con calidad repercutirá en mayor productividad y competitividad. Esta afirmación Walter Junghanns no la concebía como tal, fue hasta que un empresario de Aguascalientes vio el sistema tan funcional que existía en Agua de Mesa, que le gustó tanto el concepto que quiso comprarlo, en ese momento el director general fue cuando se dio a la tarea junto con su equipo de generar todo tipo de manuales para lograr de Junghanns no una empresa local, sino convertirla en un sistema nacional de calidad total, basado en el servicio personalizado de entrega a domicilio de agua embotellada.

La primera franquicia la vendió al año y medio de haber inaugurado la empresa, el crecimiento en las franquicias ha sido también imprevisible, en 1992 ya contaban con once franquicias.

A mediados de 1992, Walter Junghanns fundó corporación Agua de Mesa Junghanns encargada de otorgar las franquicias.

Para 1993 ya había franquiciado a las siguientes ciudades: Puebla, Aguascalientes, Monterrey, Cuernavaca, Toluca, Veracruz, Distrito Federal, Acapulco y Querétaro. En este año cerraron el ejercicio con el triple de ingresos que el año anterior: N\$67 millones.

Franquiciantes y franquiciatario han logrado el éxito del negocio en una sola cosa "el sistema personalizado del servicio".

Como sucede en cualquier esquema de franquicias, Corporación de Agua de Mesa Junghanns exige ciertos requisitos y ofrece varios servicios de apoyo a sus potenciales franquiciatarios:

Inversión: N\$500,000

Requisitos: Concepto de calidad total
Habilidad en el manejo de personal

Apoyo: Asesoría en la selección del local
Apoyo en la negociación del local
Proyección de clientes
Manuales de operación
Capacitación del personal
Apoyo en negociación de financiamiento
Abastecimiento
Publicidad en medios

Seguros
Recursos Humanos
Operación del negocio

5.3 RESULTADOS DE LA IMPLANTACION DE CALIDAD

La idea de visitar la planta envasadora en Puebla, Puebla, nos generó mucho entusiasmo, resultó para nosotros una oportunidad de tener contacto con trabajadores, clientes y desde luego con los directivos quienes no brindaron el acceso al lugar.

Hay que comentar que de principio creímos que la planta era grande, cuando la visitamos no dimos cuenta de que el lugar no era tan grande, pero se palpaba muchísima eficiencia y eficacia en todas las áreas de trabajo; pero sobre todo en la gente, de quienes siempre recibimos amabilidad.

Durante cuatro diferentes ocasiones fuimos a Puebla a reconocer el entorno en que se desenvuelve esta organización.

En la primera ocasión hicimos un recorrido por toda la planta y mantuvimos entrevistas con el Gerente de Recursos Humanos Ing. Gabriel González Ruanova y con el Gerente de Producción Ing. Manuel Montes (septiembre 1994).

En la segunda ocasión (octubre (1994) nos permitieron platicar con los empleados y aplicar encuestas que resolvieron amablemente.

En la tercera ocasión tuvimos que madrugar y estar en Puebla a las 7:00 hrs. de un sábado de octubre, porque ese día recorrimos cada quien una ruta de entrega diferente y percatarnos de lo que es el servicio personalizado de Junghanns. En este día también aplicamos las encuestas a los clientes y entrevistamos a algunos de ellos.

En el mes de noviembre acudimos a la Cd. de Puebla nuevamente para entrevistar al Ing. Walter Junghanns y entregar resultados de las encuestas aplicadas anteriormente. La entrevista que nos concedió el Director General fue breve, dada su carga de trabajo.

Los cuestionarios nos permitió observar en que niveles se encontraba la calidad en la organización y detectar si realmente existía tal.

En este aspecto el cuestionario que se aplicó a los empleados de Junghanns consistió en dos partes. En la primera las preguntas estaban encaminadas para detectar en que niveles de satisfacción en el trabajo se encontraban los empleados de Junghanns. La segunda parte consistió en detectar si la calidad era real o solamente se pregonaba de lo que se carecía.

La primera parte estaba compuesta de 10 preguntas de opción múltiple, la segunda lo formaban 6 preguntas de la misma clase.

5.3.1 Empleados

Se tomó una muestra de 40 empleados de las distintas áreas que conforman la empresa, observando que más del 89% de los empleados cuentan con la educación media superior (preparatoria) y son menores de 30 años.

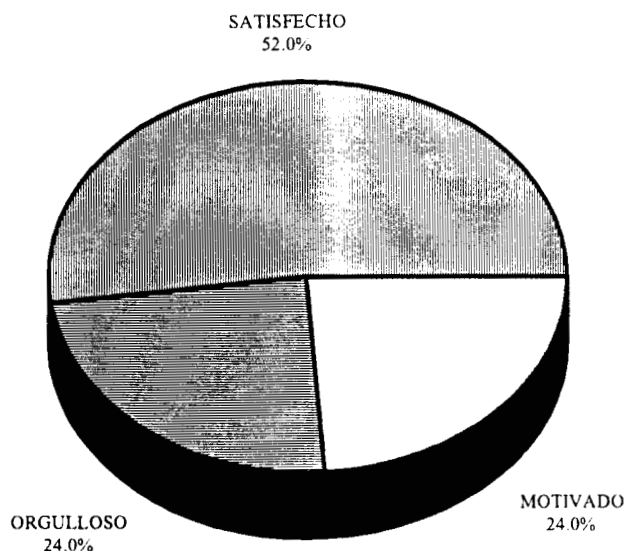
A través de estos datos nos percatamos que es más factible trabajar con gente joven y preparada ya que estos van a comprender más rápidamente la cultura de calidad.

También logramos detectar que tan comprometidos se encontraban los empleados con su trabajo, de que manera participaba en el desarrollo de la organización, y si éste se encontraba satisfecho con el trabajo que realiza y más que nada saber si se encuentran identificados con la organización.

Encontramos que el 29% de los encuestados considera que su actitud en el trabajo es de colaboración; en un 25% es el servicio, en términos generales podemos considerar que esta actitud es muy positiva.

Las tareas que realizan los empleados les parecen muy interesantes según la opinión del 44% de los encuestados, en el mismo porcentaje les resulta interesantes esto permite observar que la empresa ha logrado hacer más atractiva las tareas que se realizan en la organización. El trabajo que realiza dentro de la organización según su punto de vista, el 52% al realizar su trabajo se sienten satisfechos, el 24% de los encuestados se sienten orgullosos al cumplir con sus tareas,(ver gráfica 3-A).

IDENTIFICACION CON EL TRABAJO



Gráfica 3-A.

También detectamos que los empleados de Junghanns califican sus tareas de importantes según la opinión del 60% de los empleados encuestados.

En base a los resultados pudimos percatarnos que los valores de calidad son reforzados continuamente por la empresa a través de las juntas semanales que realizan los repartidores. En estas juntas se analizan problemas y asuntos de interés general, el orden del día lo sugieren los mismos compañeros. Estas asambleas se efectúan los sábados por la mañana de 7:00 a 9:00 hrs. aproximadamente; a veces son fuera de la planta, en algún restaurante.

Todos los jefes de las diferentes áreas funcionales también realizan asambleas pero en este caso son diariamente, en un espacio destinado específicamente para ello. El orden del día se efectúa en orden jerárquico. La duración de la reunión es de treinta minutos a una hora.

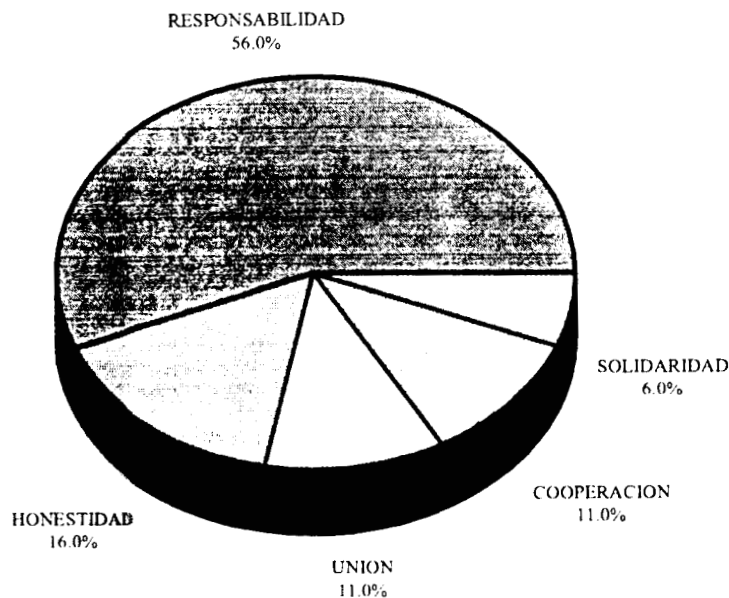
Un ejemplo del orden del día a discutir un sábado del mes de octubre, es el siguiente:

- Restauración a Fondo del Departamento de Ventas.
- Plan Institucional.
- Mantenimiento - clientes.
- Telemarketing.

- Cambaceo dirigido.
- Posicionamiento en comidas rápidas.
- Depósitos varios (gasolineras, hoteles, etc.).

Los datos arrojaron que los empleados escogen la responsabilidad en un 56%, la honestidad en un 16%, y la unión en un 11%. Lo que significa que atienden continua inducción en la empresa, a través de reforzar los valores de calidad,(Ver Gráfica 4-A).

VALORES DE CALIDAD

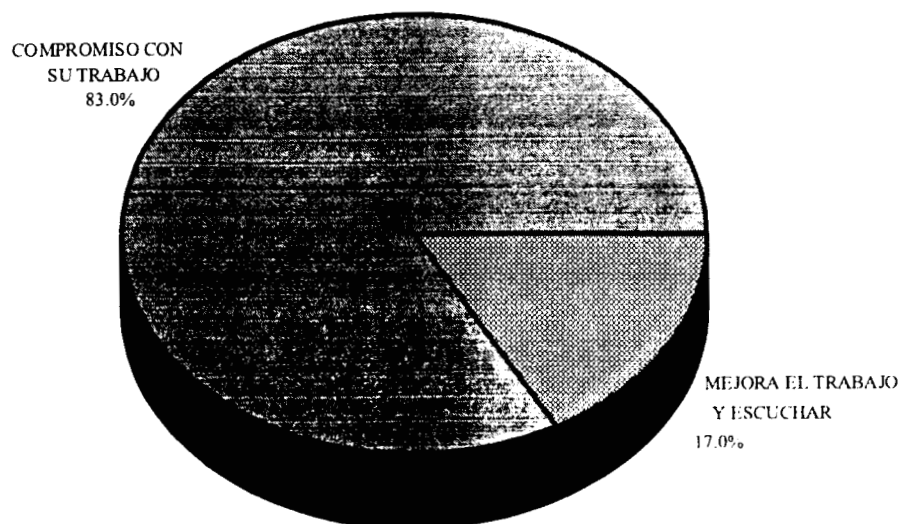


Gráfica 4-A.

Y además se logró identificar que los empleados consideran el papel importante de los directivos, que en el caso de Junghanns su desenvolvimiento es muy bueno, dado que en un 73% piensan que saben escuchar propuestas y siempre se encuentran mejorando el sistema. Un 27% opina que los directivos tienen una actitud comprometida con el trabajo, sobre todo para lograr el aseguramiento de la calidad.

Aparte del papel de los directivos, su participación en los grupos de trabajo es sumamente importante ya que refleja una preocupación de estos para escuchar y apoyar sugerencias de empleados. Según los empleados encuestados los directivos se presentan en los grupos de trabajo muy frecuentemente y esto lo afirma el 87% de los encuestados, el 13% dice que es poco frecuente esta participación. (ver gráfica 5-A).

**PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS
PAPEL EN LA EMPRESA**



Gráfica 5-A.

Motivar al personal cuando hace bien las cosas propicia una participación más activa de éste y proporciona un ejemplo de logro para los demás. Agua de mesa Junghanns ha logrado detectar la importancia de la motivación por esta misma razón premian y felicitan a sus empleados cuando hacen bien las cosas, según lo detectado en las encuestas a los empleados, el 80% de estos afirman lo anterior. El 13% dicen que solamente aplauden su entusiasmo y el 7% consideran que es solamente parte del trabajo.

Los empleados manifiestan gran entusiasmo por que la empresa realice cenas trimestrales para premiar los méritos y motivar a toda la planta.

Ellos afirmaron ..."la última cena fue un centro vacacional, nos fuimos desde el sábado y regresamos el domingo, estuvo muy bien organizada y nos divertimos bastante".²¹

²¹ Pedro González. Repartidor de Junghanns desde su fundación.

En general podemos afirmar que en la empresa mexicana Agua de Mesa Junghanns existe un alto grado de calidad. Tanto las encuestas aplicadas como las visitas que efectuamos a la planta nos mostraron que la actitud de servicio es parte de su trabajo diario. Que los grupos de trabajo son ya parte cotidiana de su labor, por tanto desean y están conscientes de querer hacer las cosas bien desde la primera vez.

Nosotros hemos quedado convencidos que en una empresa donde se capacita e induce para que el trabajador no cometa errores, redundara en beneficio para todos como en el caso de Junghanns.

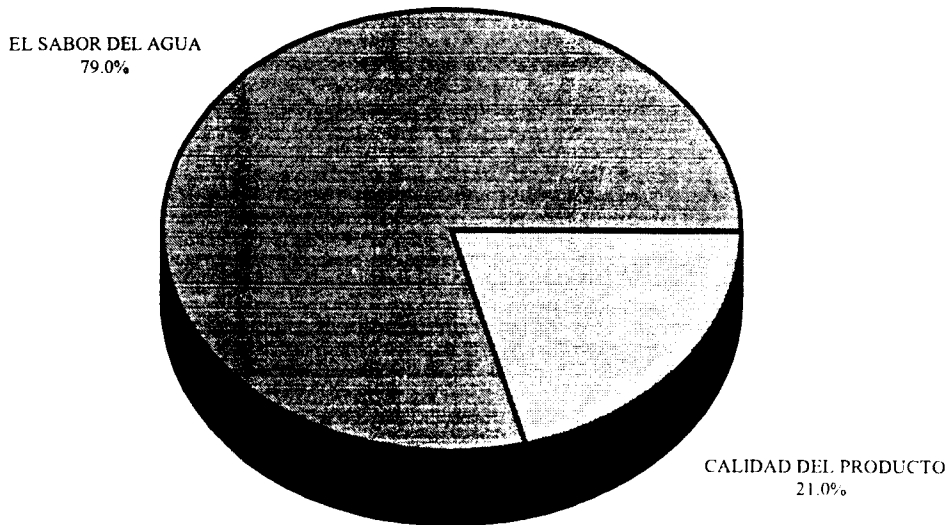
5.3.2 Clientes

Una manera de poder darnos cuenta si Junghanns ha aplicado su filosofía en cuanto a la satisfacción total del cliente es atreves de cuestionar a sus clientes y saber su opinión sobre el servicio que presta la empresa, y el producto que ofrece.

Para el trabajo de campo que se realizó en este aspecto tomamos una muestra de 60 clientes y obtuvimos los siguientes datos.

El 79% de los encuestados consume agua de Mesa Junghanns por la calidad del producto, esto permite observar que el cliente tiene una gran confianza al adquirir el agua embotellada de Junghanns, (ver gráfica 2-A).

**PRODUCTO JUNGHANNS
ES CONSUMIDO POR:**



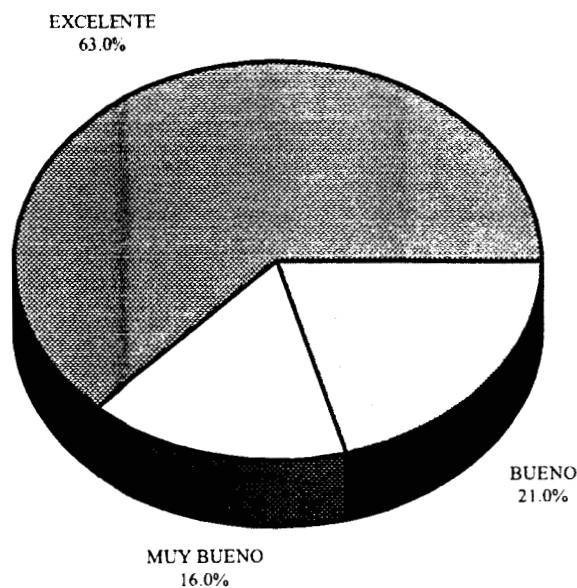
Gráfica 2-A.

En cuanto al servicio que proporciona la empresa a sus clientes, un 63% de los encuestados lo considera excelente (ver gráfica 1-A) y que se encuentra realmente satisfechos con este, un 16% lo encuentra muy bueno y el 21% opina que es bueno. A través de estos datos podemos observar que el servicio de Junghanns es lo bastante eficaz para mantener contentos a sus clientes.

Ahora bien, también logramos tener información acerca del trato que reciben los clientes por parte de la empresa a través de sus repartidores y encontramos que el 79% de los clientes encuestados opinan que los empleados de Junghanns es amable y cordial, el resto 21% lo considera amistoso y atento. Con estos datos consideramos que Agua de Mesa Junghanns ha dedicado tiempo y esfuerzo para lograr que su gente se de cuenta de la importancia del cliente y que este debe recibir lo mejor de la empresa.

Pero como podemos evaluar la calidad que aplica Junghanns a sus clientes, esto lo gramos a través de detectar el número de quejas que tienen los clientes, notamos que estas son mínimas en comparación a nuestra muestra. El 15% de los clientes tiene quejas con el servicio telefónico de Junghanns, o sea, de las 60 personas encuestadas solamente 9 han tenido quejas. Pero también obtuvimos la capacidad de respuesta de la empresa para resolver estas quejas y notamos el gran interés que tiene por satisfacer a sus clientes. De todas las personas que tuvieron quejas la respuesta de Junghanns por atenderlas fue rápida y eficiente.

EL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO



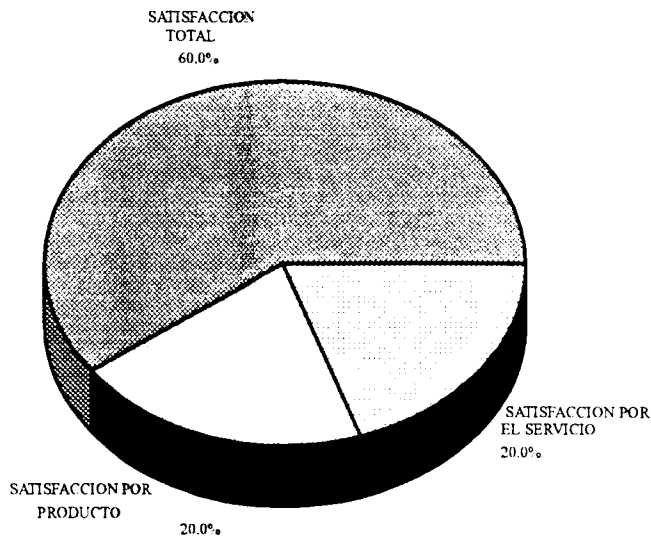
Gráfica 1-A.

Pero con estos datos obtenidos se ha podido identificar claramente que es lo que realmente satisface al cliente de Junghanns y lo obliga a seguir consumiendo el agua embotellada de la empresa. Si hacemos una comparación de las respuestas obtenidas por nuestro cuestionario vemos que: Un 58% de las personas están totalmente de acuerdo que el agua de mesa Junghanns es la más pura del mercado y la más sabrosa del rumbo. Ahora bien de estas personas encuestadas el 79% están totalmente de acuerdo de que el servicio que presta Junghanns es excelente.

Esto permite ver que el cliente de Junghanns tiene un mayor valor al servicio de Junghanns que la del producto, esto se confirma cuando preguntamos sobre el servicio de entrega a domicilio es una modalidad practica y cómoda, que proporciona al cliente un nivel alto de satisfacción.

Con estos datos podemos reafirmar que Junghanns a logrado mantener un producto de calidad y un servicio capaz de satisfacer a sus clientes, estos son los elementos esenciales del triunfo y los logros de la empresa. La aplicación de la calidad total en Agua de Mesa Junghanns se refleja claramente en los niveles de satisfacción del cliente y este es arriba del 60% de satisfacción total el resto de las personas se encuentran satisfechas ya sea por el producto o servicio,(Ver Gráfica 6-A).

TIPO DE SATISFACCION DEL CLIENTE



Gráfica No. 6-A.

Las personas que consumen Agua de Mesa Junghanns, lo hace por la calidad que refleja la empresa en su producto y servicio.

Pero la empresa no se ha quedado solamente en cumplir con un producto de calidad y un servicio excelente, no, a ido más lejos, se ha propuesto superar las expectativas de los clientes a través de un detalle agradable, obsequiar un presente en la fecha de cumpleaños del cliente, esto a provocado que los clientes vean a Junghanns como una empresa que ofrece algo más que un servicio o producto, valor humano a los clientes.

A través del trabajo de campo realizado podemos notar y percatarnos porque Junghanns obtuvo una mención honorífica de el P.N.C. Esto provoca en todas personas que se acercan a la empresa y la conocen un sentimiento de orgullo ya que Junghanns fue creado por mexicanos y para mexicanos.

CONCLUSIONES

El tema de la calidad total es muy amplio, porque está en constante evolución y siempre hay algo nuevo por conocer.

Todos los estudiantes de Administración deben de conocer ampliamente el tema de la Calidad Total, estar actualizados y generar opciones diferentes. Este trabajo se toma como una referencia para el estudio de la misma.

A través de este estudio, se ha logrado identificar la importancia del factor humano para implementar la calidad y por ende la necesidad de conocer las características y motivaciones del trabajador mexicano para lograr un alto grado de participación.

Para las empresas que deseen iniciar en el difícil mercado mexicano, resulta una magnífica oportunidad, empezar a trabajar con calidad; que implica de entrada un compromiso de toda la organización por hacer las cosas bien desde la primera vez.

Los beneficios que obtendrían la empresas mexicanas tanto públicas como privadas que desearan trabajar con calidad serían muchos e irreversibles. Debería realizarse una contienda nacional.

En México la situación política-económica que ha existido en las últimas décadas no permite otro incentivo que no sea un buen sueldo.

En Agua de Mesa Junghanns los trabajadores están contentos, primero porque tienen un excelente salario; segundo porque les permite participar y sugerir y tercero, porque hay conciencia de hacer las cosas bien a la primera vez.

En las empresas de servicio como Junghanns, el trato cálido, amable y entusiasta que reciban los clientes de los empleados, es la mejor publicidad de la empresa.

Las empresas que logran tener una perfecta sistematización de todos sus procesos y donde el principal evaluador es el cliente, pueden fácilmente vender su concepto y franquiciar su idea.

Los clientes de Agua de Mesa Junghanns han desarrollado una identidad con la empresa porque su inmejorable servicio proporciona una satisfacción total en los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Aburto** Jiménez, Manuel. Administración por Calidad, CECSA, México, 1992, 121 pp.
- Bejar** Navarro, Raúl. El mexicano: aspectos culturales y psicosociales, 2a. ed., s. XXI, México, 1987, 147 pp.
- Crosby**, Phillip. La calidad sin lágrimas, CECSA, México, 1986, 186 pp.
- Crosby**, Phillip. La calidad es gratis, CECSA, México, 1990, 126 pp.
- Davis**, Keith. Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento organizacional, 3a. ed., Mc. Graw Hill, México, 1991, 734 pp.
- Deming**, Edwards W. Calidad, productividad y competitividad, Díaz santos, México, 1989, 391 pp.
- Feigenbaum**, Armand V. Control Total de Calidad, CECSA, México, 1986, 635 pp.
- Garizurieta**, Cesar. Características del mexicano, LIMUSA, México, 1979, 187 pp.
- Juran**, Joseph y Gryna. Planificación y análisis de la calidad, REVERTE, México, 1981, 198 pp.
- Kaoru**, Ishikawa. ¿Qué es el control total de calidad?, Tr. del inglés Margarita Cárdenas, 5a. ed., NORMA, México, 1992, 209 pp.
- Koontz**, Harol y O'Donnel C. Elementos de administración, 3a. ed., Mc Graw Hill, México, 1988, 635 pp.
- Omabe**, Kenich. La mente del estratega, Mc Graw Hill, México, 1988, 299 pp.
- Ramírez**, Santiago. El mexicano; psicología de sus motivaciones, 2a. ed., CECSA, México, 1993, 225 pp.

PERIÓDICOS

Pineda, Miguel. "Calidad Total", Excelsior, (México, D.F.), abril de 1993, pp. 1-18.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. "Ley Federal sobre Metrología y Normalización", (México, D.F.), 26 de enero de 1988.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN."SECOFI", (México, D.F.), 30 de noviembre de 1989.

REVISTAS

Chaín, Magal. "Desarrollo gerencial para lograr la calidad total empresarial", Contaduría Pública (México, D.F.), 1993, N_M. 253, PP. 8-27.

Fernández, González Héctor. " Benchmarking", Administración hoy (México, D.F.), 1995, núm. 9, 99. 36-38.

Santos, Ma. Josefa. 9,"Círculos de calidad y manufactura artesanal", Trabajo (México, D.F.), 1993, núm. 9, pp 74-81.

Barragán, Ma. Antonieta. "Junghanns, Vivir de agua", Expansión (México, D.F.), 1992, núm. 619, pp. 66-69.

Huerdo, Lange Juan. "Franquicias, los siete puntos vitales", Expansión (México, D.F.), 1992, núm. 596, pp 91-92.

ANEXOS

PERSONAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

SEXO: (M) (F) EDAD: _____

 PUESTO EN
ESCOLARIDAD: _____ LA EMPRESA: _____

Marque con una cruz el inciso que más se acerque a su respuesta.

1. EN LA EMPRESA PARA CUAL TRABAJAS, SIENTES QUE ERES UNA PARTE:

PARTICIPATIVA	<input type="checkbox"/>	COLABORADORA	<input type="checkbox"/>
INDISPENSABLE	<input type="checkbox"/>	CREATIVA	<input type="checkbox"/>
IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>	SERVICIAL	<input type="checkbox"/>
NECESARIA	<input type="checkbox"/>	INNECESARIA	<input type="checkbox"/>

2. LAS TAREAS QUE DESEMPEÑAS EN TU TRABAJO TE PARECEN:

MUY INTERESANTES	<input type="checkbox"/>	ABURRIDAS	<input type="checkbox"/>
INTERESANTES	<input type="checkbox"/>	RUTINARIAS	<input type="checkbox"/>
POCO INTERESANTES	<input type="checkbox"/>	DESAGRADABLES	<input type="checkbox"/>

3. TU REMUNERACIÓN (SUELDO Y PRESTACIONES) CONSIDERAS QUE ES JUSTA EN RELACIÓN AL ESFUERZO QUE REALIZAS:

MUY DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE EN	
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>

4. CONSIDERAS QUE EL TRATO QUE RECIBES DE TUS SUPERIORES ES:

AMABLE	<input type="checkbox"/>	SEVERO	<input type="checkbox"/>
RESERVADO	<input type="checkbox"/>	AUTORITARIO	<input type="checkbox"/>
CÁLIDO	<input type="checkbox"/>	DESPÓTICO	<input type="checkbox"/>

5. COMO CALIFICARÍAS TU TRABAJO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y PARA LA BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE:

COMPROMETIDO	<input type="checkbox"/>	POCO IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
EFICIENTE	<input type="checkbox"/>	NADA IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>
IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>	INDISTINTO	<input type="checkbox"/>

6. TU TRABAJO TE PROVOCA SENTIRTE:

ORGULLOSO	()	DESCONTENTO	()
SATISFECHO	()	INSATISFECHO	()
MOTIVADO	()	INDIFERENTE	()

7. EL TRABAJAR EN ESTA EMPRESA, SIGNIFICA PARA TI:

UNA NECESIDAD	()	MUCHO PRESTIGIO	()
UNA SEGURIDAD	()	UNA POSICIÓN	()
UN COMPROMISO	()	NADA	()

8. SI TE OFRECIERAN EMPLEO EN OTRA EMPRESA, CON EL MISMO SUELDO Y PUESTO, ¿ LO ACEPTARÍAS?

SI (),
NO (), PORQUE:

AQUÍ ESTOY AGUSTO POR EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA	()
POR EL AMBIENTE	()
POR LAS PRESTACIONES	()

9. EN ESTA EMPRESA, EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES SON:

FORMALES	()	RÍGIDAS	()
AMISTOSAS	()	RESTRINGIDAS	()
CALIDAS	()		

10. LA OPORTUNIDAD QUE TIENES DENTRO DE TU TRABAJO PARA DESARROLLAR TUS HABILIDADES, CONSIDERAS QUE ES:

MUY AMPLIA	()	LIMITADA	()
LIMITADA	()	MUY LIMITADA	()
NO EXISTE	()		

SEGUNDA PARTE

1. EL OBJETIVO PRINCIPAL PARA AGUA DE MESA JUNGHANNS ES:

- OBTENER MAS UTILIDADES
- VENCER A LA COMPETENCIA
- LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE
- UNA MAYOR COMUNICACIÓN
- LA SUPERACIÓN DEL PERSONAL

2. REGULARMENTE CUANDO HACES ALGUNA SUGERENCIA:

- SON TOMADAS EN CUENTA Y FORMAN PARTE DE LA PLANEACIÓN
- SON ESCUCHADAS, PERO NO SE TOMAN EN CUENTA
- NO SE TOMAN EN CUENTA
- NO SE HACEN SUGERENCIAS

3. EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA ES:

- MUY DESPREOCUPADO
- COMPROMETIDO CON EL TRABAJO
- DEMASIADO PRESUROSO
- MEJORAR EL SISTEMA Y ESCUCHAR PROPUESTAS

4. SEÑALA CUAL SERIA EL PRINCIPAL VALOR DE CALIDAD EN AGUA DE MESA JUNGHANNS:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| UNIÓN <input type="checkbox"/> | COOPERACIÓN <input type="checkbox"/> |
| RESPONSABILIDAD <input type="checkbox"/> | COMUNICACIÓN <input type="checkbox"/> |
| HONESTIDAD <input type="checkbox"/> | SOLIDARIDAD <input type="checkbox"/> |

5. REGULARMENTE CUANDO HACES BIEN LAS COSAS:

- TE DAN UN PREMIO Y TE FELICITAN
- APLAUDEN TU ENTUSIASMO
- NO HAY RECONOCIMIENTOS
- NADA, ES PARTE DEL TRABAJO

6. EN LOS GRUPOS DE TRABAJO, LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTIVOS, ES ALGO:

- MUY FRECUENTE
- POCO FRECUENTE
- NO USUAL
- NUNCA ASISTEN

CLIENTES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

SEXO: (M) (F) EDAD: _____ OCUPACIÓN _____

Marque con una cruz el inciso que más se acerque a su respuesta.

1. USTED CONSUME AGUA DE MESA JUNGHANNS, POR:

- EL PRECIO DEL PRODUCTO
- EL SERVICIO A DOMICILIO
- EL SABOR DEL AGUA
- LA POPULARIDAD DE LA MARCA
- LA CALIDAD DEL PRODUCTO
- OTRO ESPECIFIQUE _____

2. USTED CONSIDERA QUE EL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO ES:

- EXCELENTE MUY BUENA BUENO
- REGULAR MALO

3. USTED CONSIDERA QUE EL TRATO DE LOS REPARTIDORES ES:

- CORDIAL Y AMABLE
- CÁLIDO Y FAMILIAR
- AMISTOSO Y ATENTO
- RESERVADO Y CALLADO
- PRESUROSO Y DESCORTÉS
- DÉSPOTA E IMPERTINENTE

4. CUANDO USTED REPORTA ALGUNA QUEJA REGULARMENTE SE DEBE A:

- EL SERVICIO DE ENTREGA
- UNA MALA CALIDAD DEL PRODUCTO
- EL SERVICIO TELEFÓNICO
- LA APARIENCIA DEL ENVASE
- EL PERSONAL REPARTIDOR
- UNA ENTREGA LENTA

5. CUANDO USTED REPORTA UNA QUEJA ESTA ES ATENDIDA:

- RÁPIDAMENTE
- LENTAMENTE
- NO ES ATENDIDA

6. EN SU OPINIÓN PERSONAL QUE ES LO PRIMERO QUE PIENSA CUANDO ESCUCHA EL NOMBRE DE JUNGHANNS:

Evalúe del 1 al 5 según su opinión las siguientes aseveraciones. De el número 1 a TOTALMENTE DE ACUERDO, el número 2 a DE ACUERDO, el número 3 EN DESACUERDO, el número 4 a TOTALMENTE EN DESACUERDO y el número 5 a INDIFERENCIA.

7. AGUA DE MESA JUNGHANNS ES LA MAS PURA DEL MERCADO. 1 2 3 4 5

8. AGUA DE MESA JUNGHANNS ES LA MAS SABROSA DEL RUMBO. 1 2 3 4 5

9. AGUA DE MESA JUNGHANNS ES LA MAS UN SERVICIO EXCELENTE. 1 2 3 4 5

10.EL ENVASE DE AGUA DE MESA JUNGHANNS ES MUY AGRADABLE 1 2 3 4 5

11.EL SERVICIO TELEFÓNICO DE AGUA DE MESA JUNGHANNS ES MUY EFICIENTE 1 2 3 4 5

12.LA APARIENCIA DE LOS REPARTIDORES ES SIEMPRE IMPECABLE. 1 2 3 4 5

13.ENTREGAR UNA FLOR EN LA FECHA DE CUMPLEAÑOS DEL CLIENTE, ES UN DETALLE MUY ALAGADOR 1 2 3 4 5

14. EL SERVICIO ESPECIAL DE ENTREGA A DOMICILIO, ES UNA MODALIDAD MUY PRACTICA Y CÓMODA. 1 2 3 4 5

SI DESEA HACER ALGUNA SUGERENCIA, ANOTELA EN LA SIGUIENTE LÍNEA

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION