

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"APLICACION DEL METODO DEMING DE CALIDAD

A UNA INSTITUCION BANCARIA"

TESIS PRESENTADA A LA

JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

ESTHELA BEATRIZ FUENTES MORAN

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Dh
03
T(1484)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO a.1.: Lic. Jorge Eduardo Soto
SECRETARIO: Lic. Manuel de Jesús Zetina Puga
VOCAL 1o.:
VOCAL 2o.: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL 3o.: Lic. Víctor Manuel Rivera Barrios
VOCAL 4o.: P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
VOCAL 5o.: P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRÁCTICO EL

EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE: Lic. Miguel Ángel García Reyes
SECRETARIO: Lic. Julio César Duarte Cordón
EXAMINADOR: Lic. César Augusto Marroquín Dueñas
EXAMINADOR: Lic. Luis Alberto Castellanos Morales
EXAMINADOR: Lic. Luis Manuel Vásquez Vides

Guatemala,
21 de abril de 1994

Señor Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. Gilberto Batres Paz
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento recaído en mi persona según nota de fecha 13 de abril de 1993, para supervisar el trabajo de tesis de la señorita ESTHELA BEATRIZ FUENTES MORAN, denominado "APLICACION DEL METODO DEMING DE CALIDAD A UNA INSTITUCION BANCARIA", previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado, hago de su conocimiento que he procedido en tal sentido, tomando como base el contenido autorizado para el mismo.

El trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, por lo que recomiendo sea aprobado por las autoridades respectivas para que sea presentado por la señorita Fuentes Morán, en su Examen General Público.

Atentamente,



Ing. Manuel de J. Castellanos D.
ASESOR



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTISIETE DE JUNIO DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CUATRO.

Con base en el dictamen emitido por el Ingeniero Manuel de Jesús Castellanos, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "APLICACION DEL METODO DEMING DE CALIDAD A UNA INSTITUCION BANCARIA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ESTHELA BEATRIZ FUENTES MORAN, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. MANUEL DE JESUS ZETINA PUGA
SECRETARIO




LIC. JORGE EDGARDO SOTO
DECANO a.i.



PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

ACTO QUE DEDICO

A DIOS Por permitir la culminación de mis estudios

A MI PADRE Amadeo Fuentes Castañón
Por su amor y apoyo

A MI MADRE Carmen Morán Flores
Por su esfuerzo y abnegación

A MIS ABUELOS Eduviges Fuentes y Agustina de Fuentes
(QED), especialmente a Carmen de Morán
(QED) y Luis Morán Aguilar

A MIS HERMANOS Luis Fuentes Morán, Carmen Fuentes de
Pereira y César Augusto Pereira

A MIS SOBRINOS Ricardo y Christian Pereira Fuentes

A MIS TIOS En especial a Luis Morán Flores

A MIS AMIGOS Antonio Echeverría, Lissette de Juárez y
Luis Méndez

CON ESPECIAL CARINO A Carlos Fernando Cabrera

A MIS COMPANEROS Eugenia de Juárez, Silvia Girón, Ingrid
Castellanos y Luis Garrido

CONTENIDO

Introducción	xii
CAPITULO 1	
CALIDAD	1
1.1 Definición	1
1.2 Importancia de la Calidad	2
1.3 Control de Calidad	3
1.3.1 Etapas del Control de Calidad	4
1.3.1.1 Control de Calidad Tradicional	4
1.3.1.2 Nuevo enfoque del control de calidad	6
CAPITULO 2	
EL METODO DEMING	11
2.1 Introducción al Método Deming	12
2.2 Descripción del Método Deming	13
2.2.1 Punto número uno: Crear constancia en el propósito de mejorar constantemente	14
2.2.1.1 Innovación	16
2.2.1.2 Investigación e instrucción	17
2.2.1.3 Mejoramiento continuo del servicio	17
2.2.1.4 Invertir en el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones	18

2.2.2	Punto número dos: Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante	18
2.2.3	Punto número tres: No depender más de la inspección masiva	20
2.2.4	Punto número cuatro: Cambio en la filosofía de compras	22
2.2.5	Punto número cinco: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de servicios	24
2.2.6	Punto número seis: Instituir la capacitación en el trabajo	29
2.2.7	Punto número siete: Supervisión del mejoramiento incesante	34
2.2.7.1	Supervisión actual	34
2.2.7.2	Enfoque Deming de supervisión	35
2.2.8	Punto número ocho: Eliminar el miedo en el trabajo	41
2.2.9	Punto número nueve: Eliminar las barreras organizacionales	44
2.2.10	Punto número diez: Eliminar las metas numéricas	48
2.2.11	Punto número once: Eliminar las cuotas numéricas y estándares de trabajo	51
2.2.12	Punto número doce: Eliminar los obstáculos que impiden al trabajador sentirse orgulloso por su labor	54
2.2.13	Punto número trece: Instituir un	

programa de educación y re-capacitación	56
2.2.14 Punto número catorce: Tomar medidas para lograr la transformación	58
2.2.15 Obstáculos que deben superarse para aplicar exitosamente el Método Deming	59
2.2.16 Ciclo de Calidad	60
2.2.16.1 Primera Etapa: Planear	61
2.2.16.2 Segunda Etapa: Hacer	61
2.2.16.3 Tercera Etapa: Verificar	63
2.2.16.4 Cuarta Etapa: Actuar	63
2.2.17 Herramientas estadísticas básicas para el control de calidad	64
2.2.17.1 Diagrama de pareto	65
2.2.17.2 Diagrama de causa y efecto	65
2.2.17.3 Histograma	66
2.2.17.4 Gráfico de dispersión	66
2.2.17.5 Gráfico de tendencias	67
2.2.17.6 Gráficos de control	67
2.2.18 Herramientas administrativas para el control de calidad	68
2.2.18.1 Diagramas de afinidad	69
2.2.18.2 Diagramas de flechas	69
2.2.18.3 Diagramas de flujo del proceso	69
2.2.18.4 Técnica de discusión en grupo	70

CAPITULO 3

INSTITUCION BANCARIA COMERCIAL	72
3.1 Definición	72
3.2 Objetivos que persiguen los bancos comerciales	73
3.3 Principales fuentes de captación de recursos	73
3.4 Funciones de los bancos comerciales	76
3.4.1 Depositarios de los fondos de la comunidad	76
3.4.2 Intermediarios en el comercio y la industria	77
3.4.3 Agentes de crédito	77
3.5 Estructura general de un banco comercial	78

CAPITULO 4

APLICACION DEL METODO DEMING DE CALIDAD A UNA

INSTITUCION BANCARIA	80
4.1 Aplicación de los Catorce Puntos con la ayuda de herramientas estadísticas y administrativas	81
4.1.1 Punto número uno	81
4.1.2 Punto número dos	83
4.1.2.1 Definición de calidad	84
4.1.2.2 Cambio de actitudes	84
4.1.3 Punto número tres	86
4.1.4 Punto número cuatro	91
4.1.4.1 Capacitar al jefe del departamento de proveeduría	91
4.1.4.2 Selección y contratación de proveedores	92

4.1.5	Punto número cinco	94
4.1.6	Punto número seis	104
4.1.6.1	Identificación de la misión del banco	106
4.1.6.2	Especificar las metas que el banco persigue a través de la capacitación	106
4.1.6.3	Identificar los tipos de capacitación que implementará	107
4.1.6.4	Evaluar las necesidades de capacitación	108
4.1.6.5	Diseñar el programa de capacitación	109
4.1.7	Punto número siete	115
4.1.7.1	Uso de técnicas estadísticas para la supervisión del mejoramiento incesante	117
4.1.8	Punto número ocho	125
4.1.8.1	Acciones que se emprenderán para eliminar el miedo	126
4.1.8.2	Proceso para formar equipos de trabajo	128
4.1.9	Punto número nueve	132
4.1.10	Punto número diez	136
4.1.10.1	Planeación financiera en base al control estadístico	136

4.1.11 Punto número once	139
4.1.12 Punto número doce	143
4.1.13 Punto número trece	145
4.1.14 Punto número catorce	146
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	152
GLOSARIO	154
BIBLIOGRAFIA	157

INTRODUCCION

El presente trabajo denominado "Aplicación del Método Deming de Calidad a una Institución Bancaria" ha sido elaborado con el propósito de ofrecer una guía que permita mejorar constantemente la calidad de los servicios y lograr con ello una posición competitiva más atractiva.

Las hipótesis planteadas antes de iniciar el estudio fueron:

¿Permitirá el Método Deming que la institución bancaria que lo aplique logre la satisfacción de sus clientes, a través del mejoramiento de la calidad?

¿Es decisiva la participación de todo el recurso humano, para que las instituciones bancarias que utilicen el Método Deming, mejoren la calidad de sus servicios?

¿Será posible localizar procesos inadecuados y mejorarlos continuamente, a través de las herramientas estadísticas utilizadas en el Método Deming?

Las hipótesis indicadas serán confirmadas o rechazadas durante el desarrollo de este informe, el cual consta de cuatro capítulos, que a continuación se describen brevemente.

El primer capítulo define el término "Calidad" y destaca su importancia en el mercado de servicios. Así mismo plantea el concepto de Control de Calidad y las dos etapas en que ha evolucionado, siendo ellas el Control de Calidad Tradicional y el nuevo enfoque conocido como Control de Calidad Total.

El segundo capítulo da una introducción al Método Deming, describe detalladamente los Catorce Puntos que constituyen la base del modelo. Además advierte algunos obstáculos que deben superarse para obtener buenos resultados al aplicarlo. Seguidamente muestra la técnica de planificación llamada Ciclo de Calidad, y algunas herramientas estadísticas y administrativas que deben incorporarse al aplicar los Catorce Puntos.

En el tercer capítulo se define qué es una Institución Bancaria Comercial, la cual servirá de modelo para la aplicación del Método Deming; se identifican los objetivos primordiales que persiguen, sus principales fuentes de captación de recursos y las funciones que realizan. Por último se muestra la estructura general de un banco comercial, la cual se ilustra a través de un organigrama.

En el capítulo cuatro se ejemplifica la aplicación de los Catorce Puntos del Método Deming a una institución

bancaria, haciendo uso del Ciclo de Calidad y algunas técnicas estadísticas y administrativas previamente explicadas. Durante el desarrollo de este capítulo se hace ver la valiosa participación del personal organizado a través de equipos de trabajo y se advierte que el proceso de aplicación del modelo es a largo plazo.

A través de este documento, se desea que el lector actualice sus conocimientos relacionados con el nuevo modelo de control de calidad total, y de ser posible los aplique para beneficio de los proveedores, clientes, inversionistas y la comunidad, que conforman el proceso ampliado de su empresa.

CAPITULO 1

CALIDAD

1.1 DEFINICION:

Para iniciar el presente tema es necesario conocer el significado de calidad, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones:

"La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él". 1/

"La calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor". 2/

Como definición personal de la autora, puede decirse que la calidad es la opinión que los consumidores tienen acerca de un producto o servicio; si éstos satisfacen las expectativas de los clientes, se afirma que son de alta

1/ Gutiérrez, Mario. Administrar para la Calidad.
(Editorial Limusa, S. A. de C. V., México, D. F.
1989) p. 2.

2/ Ibid. p. 40.

calidad. En este caso el vocablo calidad pasa a ser sinónimo de excelencia o perfección.

Es importante aclarar que la palabra "clientes" no se refiere exclusivamente a quien en última instancia recibe el servicio (cliente externo); sino también al departamento o empleado que recibe el resultado de un proceso anterior dentro de la organización (cliente interno).

1.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

En nuestro medio existen empresas tradicionales que tienen una concepción equivocada acerca de la alta calidad, pues al hablar de ella, inmediatamente la relacionan con el incremento de sus costos, por lo tanto no le prestan atención y continúan dando servicios deficientes.

Estas organizaciones no se percatan que al brindar un servicio de baja calidad, sus gastos aumentarán, pues habrá que corregir los errores, se utilizarán más materiales, mano de obra y tiempo; además los clientes no quedarán satisfechos y buscarán a otra compañía que les provea de los servicios que desean. Esta actitud provocará que la empresa sea menos rentable y competitiva, y que con el tiempo desaparezca del mercado.

Por el contrario, en nuestro país cada día aumenta el número de empresas que desean incorporarse a la calidad, pues saben que con ella se beneficiarán siendo más productivas y competitivas. Sin embargo, deberán estar conscientes que no lo lograrán a corto plazo; es necesario que transcurran varios años para alcanzar la excelencia. A medida que mejore la calidad, las empresas notarán como sus costos empiezan a disminuir, en vista de que se evitarán gastos innecesarios originados por el mal servicio, así mismo la productividad aumentará.

Por medio de la calidad, las empresas se fortalecen, asegurando su permanencia en el mercado a través de la satisfacción del cliente; así mismo la empresa se vuelve más rentable, ofrece nuevos empleos en la comunidad y permite que los trabajadores se sientan seguros y orgullosos del trabajo que realizan.

1.3 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad se define como un sistema de métodos de producción que se encarga de desarrollar, diseñar, generar y mantener productos y servicios de calidad, que sean económicos, útiles y capaces de satisfacer las necesidades del consumidor.

A través del mejoramiento del proceso, el control de calidad detecta los defectos e impone las medidas correctivas necesarias para prevenirlos en el futuro.

1.3.1 ETAPAS DEL CONTROL DE CALIDAD

Las prácticas de control de calidad datan desde hace varios años, y en el transcurso de ellos su enfoque ha venido evolucionando, como se muestra a continuación.

1.3.1.1 CONTROL DE CALIDAD TRADICIONAL

El procedimiento tradicional de control de calidad consiste en que un grupo de especialistas diseñan el servicio que se ofrecerá y los procesos necesarios para llevarlo a cabo, de acuerdo con especificaciones oficiales o según las políticas de la empresa. Seguidamente los supervisores deben velar porque los obreros se desempeñen de acuerdo a las instrucciones que se les dan. Al final del proceso, el departamento de control de calidad tiene la responsabilidad exclusiva de inspeccionar el trabajo realizado, con el propósito de comprobar su calidad y detectar los errores para ser corregidos.

El control de calidad tradicional hace uso de

técnicas estadísticas tales como la teoría del muestreo y la teoría de inferencia estadística, las cuales parten del hecho que no siempre es posible inspeccionar si todos los clientes están satisfechos o no con el servicio, por lo que se examina solo a algunos de ellos y en base al resultado se decide si el servicio ha sido adecuado o no. Además se hace uso de gráficos de control, en los que las especificaciones se establecen dentro de dos límites llamados límite inferior y límite superior; si el servicio se ubica dentro de dichos parámetros, se dice que es de buena calidad, si está fuera, se considera deficiente.

Como se puede advertir, la aplicación del control de calidad tradicional es inoperante, pues no mejora la calidad del servicio, sino que únicamente se circunscribe a aceptarlo o rechazarlo. Así mismo es costosa debido a que asume los gastos por correcciones o enmiendas que se hagan y cubre los gastos de un departamento de control de calidad que no produce.

En cuanto a las especificaciones, el control de calidad tradicional se preocupa por cumplir con las normas establecidas, sin saber si el servicio será a entera satisfacción del cliente.

Además de las desventajas antes mencionadas, el control de calidad tradicional hace sentir a los trabajadores culpables del mal servicio prestado, sin darse cuenta que las causas reales se encuentran en el sistema.

1.3.1.2 NUEVO ENFOQUE DEL CONTROL DE CALIDAD

La forma tradicional de ejercer el control de calidad fue sustituida por un nuevo enfoque desarrollado a partir de los años cincuenta, principalmente por los señores Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Joseph Jurán y W. Edwards Deming. Cada uno de ellos formuló un modelo a través del cual se pudiera producir bienes o servicios de alta calidad.

Philip Crosby aportó su modelo denominado "Cero Defectos", el cual se basa en la excelencia, en donde los errores son inadmisibles. Según Crosby, para lograrlo se requiere mantener motivados a los trabajadores para que realicen bien sus labores, haciéndoles consciencia de lo importante que es su participación.

Armand Feigenbaum fijó la base del Control de Calidad Total. Su principio fundamental se refiere a

que la calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso de producción, y es la alta gerencia la responsable de la efectividad del sistema. Según Feigenbaum, todos los departamentos de la organización deben participar activamente, conformando equipos interdepartamentales para discutir los puntos de vista de cada unidad, relacionados con las actividades que realizan.

Como se indicó anteriormente, Feigenbaum fue quien dio inicio al Control de Calidad Total; sin embargo sus conceptos se desarrollaron en base a la filosofía de Deming y Jurán, quienes desempeñaron un papel determinante en el movimiento hacia la calidad en el Japón.

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), invitó al Dr. Deming a dar una conferencia de control estadístico de calidad a los principales empresarios japoneses, quienes tras la destrucción de su país en la guerra, deseaban reconstruirlo, cambiar la mala reputación que sus productos tenían y expandirse hacia mercados extranjeros. Deming les enseñó su método para orientarlos hacia la calidad; durante sus conferencias

trató temas relacionados con el mejoramiento de la calidad y el uso de técnicas estadísticas. Posteriormente los japoneses pusieron en práctica sus enseñanzas, las cuales dieron resultados bastante positivos, a tal grado que actualmente se caracterizan por ser altamente productivos, por mantener satisfechos a sus clientes y promover el desarrollo del personal. Como consecuencia, los japoneses instituyeron el Premio Deming, el cual se otorga año tras año a todas aquellas empresas que se hayan destacado en el uso del control estadístico de calidad y quienes hayan efectuado contribuciones importantes a través de investigaciones relacionadas con la calidad.

El enfoque inicial del Dr. Deming fue utilizar la estadística para resolver en forma seria y sistemática los problemas relacionados con la calidad; no obstante al introducir estas nuevas técnicas se afrontaron ciertos obstáculos, como la resistencia al cambio por parte de los trabajadores y la falta de interés de la alta gerencia para incorporarse a este nuevo sistema.

Por estas razones, en 1954 UCIJ invitó al Dr. J. M. Jurán a dar conferencias a los gerentes altos y medios, con el propósito de darles a conocer las funciones y la participación tan importante que les

corresponde desempeñar en el control de calidad. La filosofía de Joseph Jurán se basa en los costos y los ahorros que las empresas pueden obtener si invierten en el mejoramiento de la calidad. Jurán asegura que los costos relacionados con la calidad son inevitables; sin embargo existen otros gastos que pueden suprimirse, tales como los ocasionados por procesos inadecuados que generan productos defectuosos o servicios deficientes. Posteriormente, se notó que no bastaba con dar educación sobre control de calidad a los administradores y supervisores, sino que además se necesitaba la participación y cooperación de los trabajadores encargados de producir bienes y servicios. Por lo que en 1962 se publicó la revista "Control de Calidad para Supervisores", presidida por el profesor Kaoru Ishikawa, dándose inicio a las actividades de círculos de calidad, también conocidos como "grupos de trabajo" y "equipos". Los Círculos de calidad se definen como "un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller". 3/ Estos equipos están compuestos principalmente por obreros, quienes se reúnen una hora a la semana, dentro de la

3/ Ishikawa, Kaoru. Qué es Control de Calidad Total? (Editorial Norma, Colombia, 1992) p. 133.

jornada de trabajo o en tiempo extraordinario remunerado, para analizar y proponer soluciones a los problemas que afrontan en el trabajo. A los miembros de los círculos de calidad se les proporcionan técnicas para detectar y solucionar sus problemas.

Como podrá notarse, las teorías de Deming y Durán, así como la aplicación de los círculos de calidad, complementaron y establecieron el control de calidad total que hoy se conoce y que se ha aplicado con éxito en el Japón. En los últimos años algunas empresas guatemaltecas han empezado a implementarlo y con base en él han comprendido que la calidad es una estrategia fundamental para ser competitivas, pues al momento de hacer su planeación a largo plazo, se debe tomar en cuenta los requerimientos de los consumidores y superar la calidad de los servicios competidores.

CAPITULO 2

EL METODO DEMING

2.1 INTRODUCCION AL METODO DEMING

De acuerdo a la filosofía de Deming, la calidad comprende el mejoramiento incesante del proceso ampliado de una firma, el cual consiste en incluir en los procesos de la organización, a los proveedores, los clientes, los inversionistas y la colectividad. Dentro de dicho proceso el consumidor es el elemento más importante, a quien debe satisfacerse conociendo y prestando atención a sus necesidades, así como diseñando constantemente bienes o servicios que sobrepasen sus expectativas. Por otra parte, para que la empresa brinde servicios de calidad, además de sobrepasar las especificaciones de los clientes, deberá comunicárselas a los proveedores y éstos a la vez, deberán preocuparse por proveer productos de calidad para contribuir a mejorar el proceso ampliado.

La aplicación del método se basa en los catorce puntos para la administración, como los llama el Dr. Deming, los cuales ofrecen una guía de acción para que las empresas lo

adapten a su cultura organizacional, y destacan la importancia de la planificación a largo plazo. Cada uno de dichos puntos se presentan por separado y pueden ofrecer mejoras individuales; más para transformar toda la organización, es necesario aplicarlos conjuntamente, como un sistema.

El Método Deming prevé que durante su práctica las organizaciones se enfrentarán con algunos obstáculos que deberán ser identificados y erradicados por la alta gerencia, para el logro de los objetivos de calidad.

Además del desarrollo de los Catorce Puntos y la detección de los obstáculos en la organización, el Método Deming incorpora el uso de herramientas estadísticas y exige el conocimiento y manejo de las mismas por parte de la administración superior y todo el personal involucrado en el mejoramiento de la calidad; en vista de que los métodos estadísticos son esenciales para la transformación de las empresas, pues ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos.

Por último, el Modelo Deming utiliza herramientas administrativas que permiten dar solución a los problemas que afrontan las empresas, estableciendo el origen y el efecto de

los mismos.

Para una mejor comprensión, se definirán los términos "sistema" y "proceso", los cuales serán utilizados con frecuencia en los próximos capítulos. Sistema se refiere a todos los departamentos, métodos, materiales y máquinas de la empresa, involucrados en el compromiso por la calidad, los cuales generarán servicios cuya calidad dependerá de la forma cómo la administración los haya dirigido. Un proceso es un conjunto de pasos o acciones que se deben realizar con el fin de obtener un resultado. 1/

2.2 DESCRIPCION DEL METODO DEMING

Para la aplicación del Método Deming, se requiere conocer con mayor amplitud cada uno de los elementos que lo integran, por lo que a continuación se describen los Catorce Puntos, los principales obstáculos que pueden presentarse al aplicar el método, así como las herramientas estadísticas y administrativas más importantes, enfocado específicamente a las empresas de servicios, tomando en cuenta que este trabajo será desarrollado con base en una institución bancaria.

1/ Gutiérrez, Mario Administración para la Calidad.
(Editorial Limusa, México, 1989) p. 56-57.

2.2.1 PUNTO NUMERO UNO: CREAR CONSTANCIA EN EL
PROPOSITO DE MEJORAR EL SERVICIO

Las empresas tradicionales suelen efectuar planes a corto plazo, tales como informes diarios de servicios, evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores, pronósticos de ventas, presupuestos, etc.

Estas empresas, cuya visión es a corto plazo, se preocupan por la calidad actual de los servicios y de las ganancias que obtendrán en forma inmediata; pero no consideran si en el futuro aún permanecerán en el mercado. Una de las consecuencias que conlleva este proceder es la rotación constante de empleados (renuncias), pues al notar que la empresa no tiene una visión a largo plazo que les permita desarrollarse dentro de ella, prefieren buscar otro empleo en compañías más prometedoras.

Los planes a corto plazo, no permiten detectar las variaciones especiales que puedan presentarse en los procesos de servicios, debido a que los informes diarios no reflejan las tendencias globales, mostrándolas equivocadamente como variaciones comunes, lo que a largo plazo perjudicará la calidad y tarde o temprano hará que la empresa salga del negocio.

Para evitar estas graves consecuencias, es necesario en primer lugar, determinar en forma escrita la misión de la empresa y las metas que desea alcanzar a largo plazo; ésto ayudará a que las compañías operen dentro de un marco que les facilite la toma de decisiones.

Seguidamente, la empresa deberá perseguir el mejoramiento de los servicios que ofrece, lo cual se alcanza mediante la constancia en el propósito, que significa asigar recursos a:

- a) La innovación
- b) La investigación e instrucción
- c) El mejoramiento continuo del servicio
- d) El mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones de la empresa. 2/

A continuación se describe brevemente cada uno de estos elementos.

2/ Walton, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. (Editorial Norma, Colombia, 1991) p. 62

2.2.1.1 INNOVACION

Las empresas que planean para el mañana deben empeñarse por mejorar la calidad de sus servicios; para ello es indispensable que asignen recursos para la innovación, la cual requiere confianza en el futuro y el compromiso de la alta gerencia con la estrategia de calidad.

La innovación consiste en la introducción de nuevos servicios al mercado, capaces de ayudar a las personas a mejorar su vida material. Para lograrlo la administración debe trazarse planes a largo plazo que consideren los siguientes aspectos:

- Cuáles son los materiales nuevos que la empresa requerirá en el futuro y cuál es su costo.
- Los cambios posibles que puedan necesitarse en el equipo y los métodos que emplearán.
- Los costos de operación y de mercadeo.
- Cuántas personas deberán contratarse en el futuro, qué habilidades nuevas se requieren y cómo serán entrenados los empleados para adquirir nuevas capacidades.

- Qué hacer para conocer si el cliente está satisfecho.

2.2.1.2 INVESTIGACION E INSTRUCCION

Para mejorar la calidad, las empresas deben asignar recursos a la investigación y la instrucción. Para que exista innovación es preciso que haya investigación, pues ésta permitirá conocer qué nuevos servicios necesitan los consumidores. De igual manera, es importante invertir en la instrucción, para que la investigación se desarrolle con empleados bien capacitados.

2.2.1.3 MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO

No basta con que una empresa se dedique a ofrecer servicios en forma eficiente, se necesita ir más allá. Para que las organizaciones sean competitivas se requiere que sean constantes en el propósito de mejorar los diseños y el desempeño de los servicios existentes, pues se debe recordar que uno de los elementos más importantes del proceso ampliado es el cliente a quien se le ofrecerá el servicio.

2.2.1.4 INVERTIR EN EL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS, MUEBLES E INSTALACIONES

Es necesario que las compañías evalúen si los muebles e instalaciones que utilizan son los apropiados para operar en condiciones óptimas y si se le da el mantenimiento adecuado a los equipos, ya que estos factores son esenciales para mejorar la calidad, pues se evitarán demoras y pérdidas.

Ser perseverantes en el propósito ayuda a mejorar la posición competitiva de la empresa, contribuyendo además a que ésta permanezca en el mercado y ofrezca nuevas oportunidades de empleo en la comunidad.

2.2.2 PUNTO NUMERO DOS: ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA DEL MEJORAMIENTO INCESANTE

El objetivo actual de muchas empresas, es esforzarse por incrementar sus utilidades a través de la generación de servicios, pese a que éstos sean de baja calidad. Esta forma de actuar, lejos de mejorar su situación, provoca la pérdida de clientes e incrementa sus costos.

Para corregir estas ideas erradas, el punto número dos del Método Deming exige que las empresas adopten una

nueva filosofía que les permita ser competitivos. Para ello, las empresas deben comprender que la satisfacción del cliente es lo más importante, por lo que deben suministrarles servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, a un precio razonable y con la más alta calidad.

Las empresas no deben hacer hincapié en la cantidad (por ejemplo, número de clientes atendidos), sino en la calidad, pues al mejorarla, la productividad aumentará. El énfasis en la calidad hace que existan menos clientes insatisfechos, mayor demanda, bajos costos, más utilidades, asegura la longevidad de la empresa y genera empleos seguros.

La nueva filosofía no acepta niveles comunmente tolerados de defectos, mano de obra sin capacitación y mal servicio; pues éstos son costosos para la empresa y perjudiciales para el usuario. En lugar de dedicarse a la detección de errores, la nueva filosofía se ocupa de prevenirlos, lo cual se consigue creando "consciencia de calidad" cuyo propósito sea hacer las cosas bien desde el principio. Esta nueva actitud es mejor y menos onerosa que la de detectar errores, además es la base para trabajar en el mejoramiento incesante del proceso.

La consciencia de calidad es importante para la formulación de la misión de una firma, pues le da sentido, dirección y una perspectiva positiva a largo plazo.

La adopción de la nueva filosofía requiere un cambio de actitudes en el que todos los miembros de la empresa se comprometan a crear bienes y servicios de buena calidad. Este movimiento será iniciado por la alta gerencia, quien deberá comprender que el mejoramiento continuo de la calidad incrementará la posición competitiva de la empresa y hará que todos los miembros del proceso ampliado se sientan orgullosos de su participación en la calidad.

2.2.3 PUNTO NUMERO TRES: NO DEPENDER MAS DE LA INSPECCION MASIVA

La inspección masiva es la revisión efectuada al final del proceso, con el ánimo de detectar defectos y errores en los servicios que la empresa genera, los que posteriormente se corregirán, sin tomar en cuenta cómo fabricarlos mejor, cómo mejorar el proceso o cómo lograr mayor calidad. 3/

Las organizaciones que emplean la inspección masiva, planean para los defectos, pues están convencidos de que los encontrarán; sin embargo el resultado que obtendrán será ineficacia, desperdicio y reproceso, lo que implicará costos más altos y la insatisfacción del consumidor, quien en última instancia será el que pagará dicho recargo y no siempre recibirá un servicio de calidad, debido a que la mayoría de las veces las inspecciones masivas no logran detectar todos los errores existentes.

Si las empresas adoptan la nueva filosofía del mejoramiento incesante descrita en el punto dos, en lugar de detectar errores, se verán obligados a prevenirlos.

El mejoramiento constante de los servicios exige que las empresas eliminen la inspección masiva y se comprometan al mejoramiento incesante del proceso.

La inspección en una empresa Deming, debe ser ejercida moderadamente como una forma de obtener información para saber lo que se está haciendo, y mediante la utilización de técnicas estadísticas que permitan mejorar los procesos.

La prevención de errores se obtendrá a través del mejoramiento incesante del proceso, del compromiso de examinarlo a lo largo del tiempo y de hacer bien las cosas desde el inicio; así mismo, por medio del esfuerzo conjunto de todos los miembros de la empresa por alcanzar la calidad en los servicios que se prestan.

2.2.4 PUNTO NUMERO CUATRO: CAMBIO EN LA FILOSOFIA DE COMPRAS

La manera usual de operar en muchas de las empresas guatemaltecas, es mediante la contratación de varios proveedores para un solo artículo o servicio, con el fin de comprarle al que ofrezca el precio más bajo y que le asegure que siempre se abastecerá de acuerdo al volumen requerido.

Estas organizaciones efectúan sus compras basándose exclusivamente en el precio, a través de una relación a corto plazo con sus proveedores, sin tomar en cuenta la calidad de los productos o servicios que se adquieren. Como respuesta a este proceder, en lugar de reducir sus costos, los incrementan, pues aunque el producto esté de acuerdo a las especificaciones dadas por el comprador, se pueden presentar variaciones entre los artículos vendidos por un proveedor y otro, causando

problemas al momento de utilizarlos en la generación de servicios.

Para una mejor comprensión, podría citarse como ejemplo, la compra de papel para fotocopiadora. El encargado de compras puede tener varios proveedores de este artículo, pero las características del papel entre un suministrador y otro, puede que no sean uniformes en su textura o grosor; por lo que al momento de utilizarlo para fotocopiar documentos, podrían obtenerse copias borrosas o bien que la máquina no lo acepte; provocando atrasos que redundan negativamente en la calidad del servicio.

El punto número cuatro del método Deming requiere que la empresa compradora establezca una relación a largo plazo con sus proveedores y que cuente con una fuente de abastecimiento única para cada artículo; así mismo que la persona encargada de efectuar las compras, sea capacitada en el uso de técnicas estadísticas que le permitan juzgar la calidad de los productos que está adquiriendo y tomar decisiones en base a ella. La nueva filosofía exige efectuar las compras basándose no solo en el precio, sino que en la calidad del producto, debido a que si se emplean materiales de alta calidad,

el servicio que se ofrecerá será eficiente.

El Método Deming hace hincapié en el mejoramiento incesante de la calidad en el proceso ampliado (proveedores, clientes, inversionistas y la colectividad). Ello será posible con la participación de los proveedores, quienes en la relación a largo plazo, se comprometerán a revisar y mejorar constantemente sus procesos para poder ofrecer servicios de alta calidad; y a incorporarse en el uso de técnicas estadísticas para presentar a la empresa compradora evidencia de la calidad de sus artículos.

Como se puede advertir, los proveedores deben participar conjuntamente con los demás elementos del proceso ampliado en la búsqueda de la calidad, es por eso que al seleccionarlos, la empresa compradora debe percatarse de que éstos gocen de estabilidad económica y laboral, que posean consciencia de calidad y que estén dispuestos a llevar control estadístico de sus procesos.

2.2.5 PUNTO NUMERO CINCO: MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE SERVICIOS

Las empresas que aún no han adoptado la nueva filosofía, culpan a los trabajadores por los problemas

que afectan la generación de los servicios que prestan; sin percatarse que la responsabilidad de todo el sistema y los procesos de la organización recaen solo sobre la administración superior, pues es ella la encargada de diseñar el servicio que la empresa ofrece y la responsable de los problemas que puedan surgir, así como de las soluciones que se le puedan dar.

El mejoramiento incesante del sistema de servicios es una actividad a largo plazo que permite reducir el desperdicio y mejorar constantemente la calidad de todas las actividades de la organización, creando como consecuencia el incremento de la productividad, una reducción sustancial de los costos y una mejor posición competitiva. Para lograrlo se necesita la participación de todos los miembros de la empresa y muy especialmente el compromiso de la alta gerencia por revisar y mejorar los procesos.

Para mejorar el sistema de servicios, se debe ejercer control sobre los procesos, para poder detectar las variaciones que existan en ellos y que perjudican la calidad. Las variaciones del proceso pueden ser atribuidas a dos causas: causas comunes y causas especiales.

Las variaciones comunes son las que ocurren ordinariamente en el proceso; por ejemplo, la fatiga de los trabajadores, falta de iluminación adecuada o el desempeño desigual de la maquinaria. Estas variaciones no son detectables a simple vista, se requiere observar cuidadosamente el proceso para eliminarlas o reducirlas.

Las variaciones especiales ocurren esporádicamente y las fallas que originan son detectables a primera vista. Ejemplos de estas causas lo constituyen el uso de materiales nuevos, la descompostura de una máquina o el desempeño de un nuevo empleado sin la experiencia necesaria.

El control de las variaciones por causas comunes y especiales, contribuyen al mejoramiento del proceso. Se habla de mejoramiento del proceso cuando se disminuye su grado de variación, lo que permite minimizar los errores en el servicio, operar a un menor costo y con la más alta calidad, así como aprovechar eficientemente los recursos humanos y materiales de la empresa; dando como resultado el incremento de la productividad.

Los métodos estadísticos son una gran ayuda para el mejoramiento constante de la calidad, pues a través de ellos se conoce el comportamiento del proceso,

identificando los factores a los que se atribuyen las variaciones que presenta, permite practicar medidas para eliminarlos y evalúa los resultados de las acciones adoptadas.

Es esencial que los administradores aprendan los métodos básicos de estadística, guiados por una persona con amplios conocimientos y experiencia en esa materia. Las técnicas estadísticas también deberán ser transmitidas a los supervisores y trabajadores, para que toda la organización haga uso de ellas y se beneficien con sus resultados. Sin embargo, para que los empleados se muestren interesados en aprender a utilizarlas, es preciso que la alta gerencia demuestre haber adoptado la nueva filosofía para la calidad y que cree un ambiente de confianza entre jefes y subalternos.

Al final de este capítulo se explicarán las principales técnicas estadísticas empleadas para mejorar el sistema, siendo una de ellas los gráficos de control, a través de los cuales la administración podrá determinar si dentro del proceso existen variaciones que lo afecten.

Si la aplicación de las diversas técnicas

estadísticas muestra que en el proceso existe alguna variación especial, por ejemplo se podría detectar que existen atrasos en el trabajo causados por una máquina de escribir descompuesta, se deberá reparar inmediatamente o sustituirla, y al hacerlo se estará eliminando el problema. En el momento que la administración haya eliminado la causa especial de la variación, estará creando un proceso estable y bajo control. Se dice que el proceso es estable cuando solo existe variación por causas comunes.

Sin embargo, aún cuando se considere que el proceso es estable, puede darse el caso de que persistan problemas en la calidad del servicio, provocados por causas comunes; por lo que la administración deberá detectar qué es lo que lo provoca y reducir la magnitud de dicha variación. Para una mejor ilustración se presenta el siguiente ejemplo: En un banco, el tiempo promedio para pagar un cheque menor de Q.500.00 es de dos minutos bajo condiciones normales de trabajo, sin embargo a través del empleo de gráficos de control, se ha notado que los receptores-pagadores utilizan entre 3 y 6 minutos para hacerlo; lo que provoca que se hagan largas filas y crea malestar entre los clientes. Ante tal problema, la administración investiga las causas del mismo y establece que dicha variación se debe a

procedimientos inadecuados para pagar el cheque. En este caso nos presentamos ante un problema de variación por causas comunes. Para reducir el grado de variación, se debe rediseñar el procedimiento actual para agilizar el proceso y prestar un buen servicio, creando con ello un proceso más estable.

El mejoramiento del sistema dentro del proceso ampliado incluye a los proveedores, quienes deberán estar anuentes a revisar su sistema y mejorarlo continuamente, al igual que lo hace la organización que consume sus productos.

El punto número cinco del método Deming, se relaciona con la eliminación de la inspección masiva, pues al mejorar el sistema, se estarán previniendo errores.

2.2.6 PUNTO NUMERO SEIS: INSTITUIR LA CAPACITACION EN EL TRABAJO.

El personal es el recurso más valioso de toda organización, pues es el que contribuye en gran parte al logro de los objetivos empresariales; es por eso que la administración a través de la filosofía Deming, requiere

una preocupación constante por instituir programas de capacitación que permitan a los trabajadores aprender y desarrollarse dentro de la organización. Estos programas necesitan tiempo y dinero para ponerlos en marcha, sin embargo constituyen una inversión que posteriormente coadyuvará a alcanzar el mejoramiento constante de los servicios, el cual se traduce en calidad.

Como proceso inicial para establecer la capacitación, los administradores deberán enseñar a los empleados los catorce puntos del método Deming e indicarles que dentro de este modelo ellos son parte importante. A la vez, se les debe dar a conocer la nueva misión de la organización y las metas que se pretenden alcanzar en el futuro. Esta capacitación inicial favorecerá al nuevo trabajador, pues le brindará una visión global de la empresa y le dará mayor confianza y seguridad.

Seguidamente, el empleado estará en disposición de recibir capacitación para desempeñar el cargo que se le ha asignado. Pero esta capacitación del cargo no debe limitarse a las funciones inherentes a él. El trabajador deberá saber cual es el servicio que la empresa ofrece, así como las características o

especificaciones requeridas para considerarlo de alta calidad (definiciones operacionales). Esto requiere un conocimiento acerca del proceso ampliado en el que el trabajador sepa cual es el papel que desempeña dentro de él y que comprenda que puede desenvolverse tanto como cliente o como proveedor dentro de la organización. Por ejemplo, dentro del proceso de capacitación el empleado al que se está entrenando es el cliente y los instructores son los proveedores.

La administración deberá evaluar las necesidades de capacitación en la empresa, con el propósito de planificar y elaborar programas de capacitación adecuados, que incluyan trabajos de clase formal, capacitación por experiencia y materiales didácticos.

Los trabajos de clase formal son los conocimientos transmitidos a los trabajadores nuevos con el fin de orientarlos dentro de la organización por medio de libros, aparatos audiovisuales, simulaciones, etc.

La capacitación por experiencia es utilizada en el lugar de trabajo o en un ambiente simulado, en el que un experto o un trabajador de la empresa con experiencia y facilidad de enseñar, actuará como instructor

transmitiendo sus conocimientos sobre determinado cargo al empleado que lo ocupe.

Y por último, los materiales didácticos son documentos que describen claramente la filosofía de la empresa, los servicios que ofrece, así como sus características y especificaciones de calidad, detalla las responsabilidades propias del cargo del nuevo trabajador, de los supervisores y de cada uno de los elementos del proceso ampliado, sirviendo de guía a los empleados.

Una vez desarrollados los programas de capacitación, la administración deberá determinar en qué momento el trabajador ya no necesita más entrenamiento. Para saberlo se pueden utilizar métodos estadísticos, que además permiten conocer la capacidad del empleado. Entre estos métodos se encuentran los gráficos de control mencionados en el punto anterior, a través de los cuales se llevan registros del desempeño del personal para determinar si la capacitación ha sido suficiente y si se ha logrado alcanzar un control estadístico, es decir un estado estable; en caso negativo, se deberá continuar con la capacitación.

La capacitación debe ser constante pues aunque un

empleado haya alcanzado el control estadístico, podría perderlo. Además pueden surgir cambios en el diseño del producto, de los procesos y el equipo, que alteren su cargo.

La capacitación apropiada permite a los trabajadores comprender mejor sus labores, y los procedimientos específicos para realizar sus tareas; y proporciona un método de evaluación que les permite saber si el entrenamiento ha terminado, dando como resultado el mejoramiento de la calidad 4/; además hacen que se sientan seguros de las tareas que desempeñan, pues conocen muy bien los procedimientos necesarios, reduciendo el temor de hacer algo incorrecto. Por último, la capacitación hace que el empleado se sienta orgulloso, pues sabe que desempeña un papel muy importante para alcanzar la calidad.

4/ Bitlow, Howard S., Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva. (Ventura Ediciones, S. A. de C. V., México, 1991) p. 33.

2.2.7 PUNTO NUMERO SIETE: SUPERVISION DEL MEJORAMIENTO
INCESANTE.

2.2.7.1 Supervisión actual:

La administración de las empresas que practican el control de calidad tradicional, suelen responsabilizar a los trabajadores por los resultados del sistema; imponiéndoles sanciones por no alcanzar los niveles de producción o servicios deseados.

A la vez, los supervisores exigen a sus subalternos el cumplimiento de determinadas actividades, sin evaluar si los trabajadores y el sistema están en capacidad de hacerlo.

En los últimos años muchas empresas adoptaron sistemas de evaluación del desempeño, cuyo propósito es verificar en forma periódica y a corto plazo, la eficiencia con la que los trabajadores realizan sus labores, calificándola desde excelente hasta mala.

Esta modalidad de supervisión no toma en cuenta la variación en el sistema y hace sentir culpables a los trabajadores por los resultados del mismo. Las

evaluaciones del desempeño crean división entre los departamentos y los empleados; pues si un trabajador es calificado como malo, indudablemente se frustrará o bien, se esforzará por encontrar un nuevo procedimiento para realizar sus tareas que le permita ser calificado como "sobresaliente". Esta reacción, además de aumentar la variación en el sistema, hará que exista división en virtud de que el trabajador no estará dispuesto a enseñar el nuevo procedimiento a sus compañeros, pues sus intereses son individuales y no de grupo.

2.2.7.2 Enfoque Deming de Supervisión

Las empresas deseosas en involucrarse en el mejoramiento incesante de la calidad, deberán cambiar de actitud y aceptar que es la administración la responsable del sistema. Para ello se requiere que comprendan la variación del mismo, eliminando las causas especiales que afectan el desempeño de los trabajadores y posteriormente se deberá tratar de reducir la variación por causas comunes. Al hacerlo, la alta gerencia transmitirá al trabajador su interés por mejorar la calidad y se les dejará de culpar injustamente por los errores causados por la variación del sistema.

Debido a que los supervisores son un enlace entre la administración y los trabajadores, pues es a través de ellos que la alta gerencia transmite los objetivos que la empresa desea alcanzar; es necesario designar a los departamentos, supervisores con experiencia y conocimiento pleno de las labores que allí se realizan.

Para cambiar la supervisión actual hacia el enfoque de Deming, es preciso enseñar métodos modernos de capacitación, tanto a los miembros de la alta gerencia como a los supervisores de los distintos departamentos, de tal manera que cambien o mejoren su relación correctora y de presión hacia los trabajadores, por una actitud de colaboración y confianza, en la que exista comunicación en ambos sentidos para hacer sugerencias, críticas o aportes capaces de mejorar el sistema y por lo tanto, la calidad de los servicios.

El supervisor se encargará de transmitir a sus subalternos la filosofía y las metas de la organización, y les dará a conocer la participación de cada uno de ellos dentro del proceso ampliado, con el fin de que conozcan lo importante que es el trabajo que desempeñan y se sientan orgullosos de él.

La administración deberá enseñar a los supervisores la filosofía del método Deming, y capacitarlos en el uso de técnicas estadísticas que les permita detectar y eliminar los problemas que afectan el desempeño de los trabajadores que están a su cargo, así como determinar en qué momento éstos necesitarán ser capacitados y cuando ya no lo requieren.

Para adoptar el nuevo enfoque de supervisión es imprescindible eliminar las evaluaciones del desempeño, pues como se explicó en líneas anteriores, genera resultados negativos tanto para los trabajadores como para la empresa misma.

Al suprimir la evaluación del desempeño, se estará transmitiendo a todo el personal de la organización, la perspectiva a largo plazo de la administración y el compromiso por mejorar incesantemente. Esta nueva actitud propiciará el trabajo en grupo, pues todos perseguirán alcanzar las mismas metas y objetivos organizacionales; incrementará la iniciativa entre todos los miembros de la empresa en vista de que se sentirán motivados a buscar nuevos procedimientos que ayuden al mejoramiento continuo y les haga sentir orgullosos por su pericia.

Al eliminar la revisión del desempeño, la empresa podría adoptar un nuevo método para reconocer si un trabajador se encuentra operando dentro o fuera del sistema. Este método denominado "de evaluación", fue creado por la Ford Motor Company, en base a la filosofía Deming; y consiste en clasificar al empleado dentro de tres categorías: a) en el sistema b) fuera del sistema con un desempeño negativo, y c) fuera del sistema con un desempeño positivo.

Para una mejor comprensión de su aplicación, se presenta el siguiente ejemplo:

En un banco hay 6 secretarias en igual condiciones de trabajo, encargadas de realizar aperturas de cuentas de ahorros. El supervisor de ese departamento desea evaluar si todas se encuentran operando dentro del sistema, para tal efecto cuenta con información acerca de el número de cuentas abiertas por cada secretaria durante el último semestre, mostrada en el cuadro 2-1.

Con los datos de dicho cuadro, se efectúan los siguientes cálculos:

Promedio de cuentas nuevas por secretaria	=	$1,080/6$	=	180
Límite superior (LS)	=	$180 + 3 \sqrt{180}$	=	220
Límite inferior (LI)	=	$180 - 3 \sqrt{180}$	=	140

Cuadro 2-1

 CUENTAS NUEVAS DEL 2o. SEMESTRE 1993

Nombre secretaria	Número de cuentas
Carmen	140
María	320
Olga	160
Susana	80
Cecilia	180
Cristina	<u>200</u>
Total	<u>1,080</u>

Los resultados obtenidos son trasladados a una curva del desempeño (Figura 2-1), en la que se puede apreciar que durante el período de tiempo estudiado, cada secretaria pudo haber hecho entre 140 y 220 cuentas nuevas. Como se observa, existe una gran variación entre el límite inferior y el límite superior de 80 cuentas, de la cual las secretarias no son responsables sino que la administración del Banco. Para reducir la variación por causas comunes y obtener mayor consistencia, es decir que las seis secretarias efectúen un número parecido de cuentas nuevas, la administración deberá mejorar el sistema de apertura de cuentas.

Si en la evaluación realizada alguna secretaria se encuentra fuera del sistema por debajo o por encima, el supervisor deberá ponerle atención y determinar a qué se debe dicha variación. En el caso de que sea un desempeño negativo, podría ser que la secretaria aún no se ha adaptado al sistema. El caso de un desempeño positivo podría deberse a que la empleada ha adoptado un mejor procedimiento para abrir cuentas con más rapidez y exactitud.

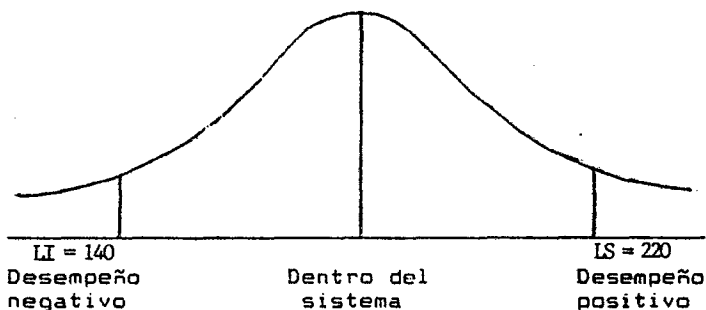


Figura 2-1 Curva del desempeño de los trabajadores.

Este método recomienda que si después de siete periodos consecutivos de evaluación, un empleado se sitúa por encima o debajo del sistema; significa que se le deberá poner mayor atención y así reducir la variación especial que exista y crear mayor consistencia y mejoramiento.^{5/}

^{5/} Ibidem

Como podrá advertirse, este método no busca censurar o ejercer un control estricto sobre el rendimiento del empleado; en su lugar, trata de encontrar las causas de la variación en el desempeño con el objeto de efectuar correcciones en el sistema, para beneficio de la empresa y los trabajadores.

2.2.8 PUNTO NUMERO OCHO: ELIMINAR EL MIEDO EN EL TRABAJO

Muchas de las empresas en nuestro medio creen que la dirección de los trabajadores debe ser mediante la coerción, pues de otra manera ellos no cumplirán satisfactoriamente sus labores, es por eso que algunos supervisores fijan determinadas cuotas de trabajo por día y exigen que sean cumplidas, de lo contrario se creará que el empleado es holgazán, incompetente y simplemente mal trabajador. Estas organizaciones no se percatan de que con esta actitud en lugar de obtener beneficios, se obtienen resultados negativos que afectan la calidad del servicio, provocado por el temor que infunden en el empleado al no poder cumplir con las tareas que se le exigen.

El miedo es nocivo tanto para el trabajador como para la empresa, debido a que produce trastornos

físicos y emocionales en el individuo tales como alteraciones nerviosas e inseguridad, lo cual se refleja en la baja productividad y deficiente calidad de los servicios. Algunas de las causas del temor en el trabajo se deben a que las empresas contratan a las personas sin saber si el puesto que se les asignará es el adecuado; no se les informa acerca de la misión y las metas de la organización; no se les da capacitación adecuada; y no se les explica en qué consiste el servicio y cuales son sus definiciones operacionales. Además, la inspección que se ejerce es masiva, la supervisión inadecuada y se responsabiliza al trabajador por los resultados del sistema.

Los efectos de todos estos factores ya fueron explicados en los puntos anteriores, no obstante es importante insistir en que si estos elementos no son superados, los empleados de todos los niveles se sentirán inseguros de su trabajo al no conocer la perspectiva a largo plazo de la empresa, su cargo y lo que la organización espera de ellos.

La erradicación del temor se logra mediante la aplicación de los catorce puntos del Método Deming, es decir, a través del establecimiento de metas a largo

plazo de acuerdo a la nueva filosofía de la empresa, dejando de culpar a los trabajadores por la variación del sistema, utilizando métodos apropiados de capacitación y supervisión que en lugar de hostigar al empleado lo motive y le haga sentirse orgulloso de la labor que realiza; a través de un trato digno y justo, suministrando equipo y herramientas en condiciones óptimas para el buen desempeño de sus labores y creando un ambiente de trabajo libre de accidentes para hacer sentir seguro al empleado.

La responsabilidad de suprimir el miedo en la organización se inicia con los directivos y administradores de alta gerencia, pues son ellos quienes deben transmitir a los demás niveles, su renuencia a la antigua forma de administrar a través del temor. Para conseguirlo es preciso que cada uno de ellos se examine a sí mismo, de tal manera que puedan detectar si existen actuaciones en ellos que infundan el miedo, las que posteriormente deberán ser modificadas.

La erradicación del temor en el trabajo propiciará una mejor comunicación, la cual deberá ser aprovechada mediante la formación de equipos de trabajo o círculos de calidad, integrados por grupos pequeños de supervisores y subalternos de los diferentes

departamentos. Mediante una buena comunicación y principalmente a través de la eliminación del temor, los trabajadores podrán dar a conocer los problemas que afrontan en su trabajo y darán sugerencias que ayuden a solucionarlos; de igual forma, los supervisores y administradores tomarán en cuenta las opiniones, compartirán sus conocimientos y mostrarán interés en la solución de las dificultades que se presenten. En el capítulo 4, punto número ocho, se ejemplifica cómo iniciar los equipos de trabajo.

En conclusión, la aplicación conjunta de los catorce puntos del método Deming permitirán desterrar el temor en el trabajo y transmitirá un mensaje de empleo vitalicio; lo que contribuirá a que el empleado se sienta más motivado a colaborar con la organización, pues sabe que él también se beneficiará a largo plazo.

2.2.9 PUNTO NUMERO NUEVE: ELIMINAR LAS BARRERAS ORGANIZACIONALES

En toda empresa, principalmente las que llevan varios años de funcionar, existen barreras organizacionales que impiden mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente; además de

perpetuar el temor, la competencia y la mala comunicación entre jefes y subalternos.

Las barreras suelen existir dentro y fuera del proceso ampliado de la empresa. Dentro de la organización hay obstáculos entre los departamentos, dentro de ellos y entre los niveles jerárquicos. Por ejemplo, el departamento de contabilidad puede sentir rivalidad contra el departamento de auditoría; dentro del departamento de auditoría puede haber resentimientos entre los empleados debido a favoritismos, y puede existir incomprensión entre jefes y subalternos.

De igual manera, hay obstáculos externos, tales como los que se presentan entre la empresa y sus proveedores, sus clientes o la colectividad. Un ejemplo de ello lo constituye el diseño de los servicios, sin tomar en cuenta las necesidades del usuario, lo cual crea insatisfacción en el cliente.

Existen diversos aspectos que causan barreras en las organizaciones, los cuales difieren de una empresa a otra, sin embargo los más comunes se originan debido a que la administración superior no da a conocer a los trabajadores cuál es la misión de la empresa y las metas que se propone alcanzar; lo que provoca que cada

trabajador y cada departamento se preocupe por alcanzar sus metas individuales; esta actitud crea competencia entre los empleados y los departamentos. Otra causa es la mala comunicación o la carencia de ella entre las diferentes divisiones de la empresa, entre los trabajadores y sus jefes, o dentro del proceso ampliado. El establecimiento de cuotas de trabajo y las evaluaciones del desempeño también originan barreras entre la empresa y los empleados, debido a que el desempeño de éstos últimos se ve afectado a causa del temor que mantienen por no cumplir con sus cuotas o ser calificados como "deficientes".

Todas estas actitudes impiden el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, es por eso que las organizaciones decididas a adoptar la filosofía Deming deben tratar de eliminarlas, es decir, derribar las barreras que impiden alcanzar la calidad. Esta tarea no será fácil y tomará algún tiempo, por lo que las empresas deberán asumir una perspectiva de largo plazo y trabajar unificadamente.

La eliminación de barreras organizacionales es un proceso constante que exige un cambio de actitudes.

En primer instancia la administración superior deberá transmitir a todos, cuál es la misión de la empresa y sus metas. Esta actitud unificará los esfuerzos de los trabajadores y de los departamentos para alcanzar metas comunes y les ayudará a comprender la importancia del rol que desempeñan dentro de la organización.

Seguidamente se deberá considerar a la empresa como un proceso ampliado en el que intervienen los proveedores, los clientes, los inversionistas y la colectividad; se deberá instruir a los empleados para que conozcan su importancia y el lugar que ocupan dentro de él.

Por último, se pueden formar equipos de trabajo departamentales que contribuyan al mejor desempeño de los trabajadores, a quienes se les deberá capacitar y demostrar que se obtienen mejores resultados al trabajar conjuntamente, pues permite mejorar continuamente la calidad del servicio y reducir costos. Los integrantes de cada equipo podrán aportar conocimientos y sugerencias que coadyuven al logro de las metas organizacionales; la administración a la vez, deberá premiarlos por su participación y contribución al mejoramiento incesante, mas esta recompensa no será

individual, sino colectiva.

La eliminación de las barreras organizacionales, además del cambio de actitudes requiere que se mejore la comunicación. Es necesario reducir la comunicación escrita y utilizar con mayor frecuencia la verbal, con el fin de crear un ambiente de confianza y mitigar el temor. La administración superior deberá servir de ejemplo y mantenerse siempre alerta para conversar con los trabajadores e interesarse por sus opiniones, las cuales sin duda serán valiosas para el mejoramiento continuo de la calidad.

2.2.10 PUNTO NUMERO DIEZ: ELIMINAR LAS METAS NUMERICAS, LAS EXHORTACIONES Y LOS SLOGANS

Trazar metas numéricas arbitrarias como incrementar en un 10% el número de cuentahabientes de un banco a un corto plazo; exhortar a los trabajadores a través de carteles para que se desempeñen mejor en su trabajo; crear slogans tales como "Nuestro producto, buen servicio". Todas son intenciones muy buenas, sin embargo no serán realizables mientras la administración no tome en cuenta que existe variación en el sistema y ésta no sea controlada.

En los últimos años algunas empresas han venido utilizando la Administración por Objetivos (APO), la cual se define como "un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas clave de una manera sistemática y está dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales". 6/

Este método se basa en el establecimiento de metas organizacionales arbitrarias y para su consecución se asigna a cada grupo o individuo, ciertas actividades que se deben realizar dentro del sistema actual, es decir, con los mismos problemas, errores y variaciones del sistema, y con la persistencia de las barreras organizacionales explicadas en el punto anterior. La APO es contraproducente, pues hace hincapié en los objetivos a corto plazo y en la evaluación del desempeño, creando temor y desconfianza entre los empleados.

El establecimiento arbitrario de metas numéricas valiéndose de métodos como la APO, las exhortaciones y

6/ Koontz, H. y Weihrich, H. Administración (Novena Edición, México, Mc Graw Hill, 1990) p. 100.

los slogans, expresan unicamente los deseos de la alta gerencia, pero no le dicen al empleado cómo realizar su trabajo, ni le proporcionan herramientas y métodos adecuados para cumplir lo que se les pide.

Las empresas Deming deben dejar de actuar así, pues crean frustración y resentimiento entre los trabajadores. En su lugar, debe transmitirles que la administración ha adoptado la nueva filosofía y tiene constancia en el propósito de mejorar la calidad del servicio. Esto será posible solo si la alta gerencia se hace responsable del sistema y comprende que las metas no deben fijarse en forma antojadiza, sino que deben formularse en relación a la misión de la empresa, mediante una perspectiva de largo plazo y de tal forma que los empleados sepan la relación que existe entre el trabajo que realizan y su contribución al logro de las metas generales de la empresa. Para ello se necesita darles capacitación y supervisión continua y adecuada.

La organización también debe eliminar los carteles y lemas sin sentido, y sustituirlos utilizando técnicas estadísticas tales como los gráficos de control, para mostrar a los trabajadores el avance logrado hacia el mejoramiento incesante; o instructivos sobre como se deben realizar las tareas. Esto hará que la

administración tenga mayor credibilidad ante los trabajadores y éstos a la vez responderán con mayor dedicación y confianza, pues sabrán que la alta gerencia se hace responsable del sistema.

En resumen, la eliminación de metas numéricas arbitrarias, los lemas y las exhortaciones, contribuyen al logro del mejoramiento incesante de la calidad y proveen a la empresa una mejor posición competitiva y mayor rentabilidad para los accionistas, además de crear un ambiente de confianza y cooperación entre los empleados.

2.2.11 PUNTO NUMERO ONCE: ELIMINAR LAS CUOTAS NUMERICAS Y ESTANDARES DE TRABAJO

Los estándares de trabajo y las cuotas numéricas son muy usadas en las empresas de producción y de servicio. Los estándares son criterios basados en la medición del desempeño, a través de los cuales las empresas fijan determinadas cuotas de producción o de servicio que los empleados deberán cumplir. Por ejemplo, el departamento de correspondencia de un banco podría evaluar el desempeño de un trabajador promedio y establecer un estandar o criterio sobre el número de

estados de cuenta que deben ser ensobrados. En base a dicho estandar podria imponer como cuota que cada trabajador ensobre 200 estados de cuenta por día. El empleado se esforzará por cumplir la cuota que se le ha fijado y por la rapidez con la que realizará su tarea, podria ensobrar los documentos con la dirección incorrecta de los clientes.

Problemas como éstos son ocasionados por las cuotas numéricas establecidas sin tomar en cuenta la variación que existe en el sistema. Este proceder afecta a la empresa pues en lugar de hacer énfasis en la calidad del servicio, solo se toma en cuenta la cantidad, lo cual provoca frecuentemente errores que redundan en el incremento de los costos al pretender hacer correcciones; reduce la productividad; y el cliente resulta perjudicado al recibir un servicio de baja calidad y a un alto precio.

Los estándares de trabajo y las cuotas son perjudiciales para los empleados, pues se les incita a prestar un servicio deficiente a fin de cumplir su cuota y se les impide sentir orgullo por el trabajo que realizan, además dificulta la buena supervisión y capacitación al crearse barreras entre jefes y subalternos.

Algunas empresas emplean los estándares de trabajo para poder hacer sus presupuestos y planes, no obstante la información que utilizan no es correcta, en virtud de que se establece un estandar de trabajo sin conocer la capacidad del sistema.

Como se ha observado, los estándares de trabajo y las cuotas son perniciosas para las empresas, los empleados y los clientes, por lo que deberán ser eliminadas y sustituidas por el empleo de técnicas estadísticas, principalmente los gráficos de control, los cuales podrán determinar y modificar las causas especiales y comunes que crean variación en los procesos, contribuyendo grandemente al mejoramiento continuo de la calidad.

Los gráficos de control también son útiles para la elaboración de presupuestos, planes, y programas, pues en lugar de basarse en información incorrecta, la administración podrá emplear datos reales. Todos los miembros de la organización deberán ser capacitados e instruidos en el uso de herramientas estadísticas, las que mejorarán la comunicación, reducirán el temor y las barreras existentes entre jefes y subalternos al dejar

de fijarse cuotas, ya que el trabajo que se realice dependerá de la capacidad del proceso, dejándose de culpar a los trabajadores por los errores existentes en el sistema.

La eliminación de las cuotas y estándares debe realizarse hasta que se hayan establecido las definiciones operacionales del servicio y cuando los empleados hayan aprendido a utilizar los métodos estadísticos básicos; este proceso probablemente durará uno o dos años, sin embargo el cambio deberá efectuarse únicamente cuando se hayan cumplido dichas condiciones.

2.2.12 PUNTO NUMERO DOCE: ELIMINAR LOS OBSTACULOS QUE
IMPIDEN AL TRABAJADOR SENTIRSE ORGULLOSO POR SU
LABOR

Actualmente la mayoría de las organizaciones no perciben lo importante que es la satisfacción y el orgullo que el trabajador pueda sentir al desempeñar sus labores. Cuando los empleados ingresan a estas empresas, inmediatamente se les asigna un puesto y con él un sin número de actividades que realizar. A estas personas no se les da a conocer cual es la misión de la organización, por lo que no pueden comprender su participación dentro de la misma; además no se les da la

capacitación adecuada, ni se les proporcionan materiales, máquinas, herramientas, técnicas y métodos que le permitan desarrollar su trabajo con calidad, y por si no fuese suficiente, se les responsabiliza por problemas atribuibles al sistema, como es la calidad del servicio.

Estas actitudes transmiten al trabajador la baja valoración que la administración le da a su labor y crea como consecuencia que el empleado pierda el orgullo por el trabajo que realiza, pues no genera servicios de alta calidad.

Las compañías deseosas en adoptar la filosofía Deming deberán actuar de otra forma y devolver al trabajador el orgullo por una labor bien hecha. Mas ello requiere de una perspectiva a largo plazo, pues probablemente tendrán que transcurrir un par de años para llevarlo a cabo.

Como se ha indicado en . páginas anteriores, es necesario que al personal se le de a conocer cual es la misión de la empresa, sus metas y su participación para alcanzarlas, así mismo que se le demuestre que la administración es constante en el propósito de mejorar

la calidad, lo cual se reflejará al asignar recursos tales como máquinas, equipo y herramientas en buen estado, así como técnicas y métodos adecuados para que el trabajador haga una buena labor y se sienta orgulloso de ella.

Se deberá dar un trato humano y justo a los trabajadores, haciéndoles sentir que son el recurso más importante de la empresa.

La administración debe tomar en cuenta que los empleados también tienen necesidades laborales que satisfacer, por lo que debe ofrecerles un lugar seguro libre de peligros, estabilidad laboral y oportunidades que le permitan desarrollarse y crecer dentro de la empresa.

2.2.13 PUNTO NUMERO TRECE: INSTITUIR UN PROGRAMA DE EDUCACION Y RE-CAPACITACION

Las empresas que deseen implementar el Método Deming asumen una posición a largo plazo y constancia en el propósito de mejorar, lo que dará origen al diseño y creación de nuevos servicios, a cambios tecnológicos y a la adopción de nuevas técnicas y métodos de trabajo.

Para adecuarse a dichos cambios, se deberá instituir un programa de educación y re-capacitación para todos los miembros de la organización. Este programa incluirá instrucción para la gerencia superior, supervisores y empleados, acerca de la nueva filosofía de la empresa, su misión y metas. Seguidamente se capacitará a todos los miembros de nuevo ingreso de la organización en el uso de técnicas estadísticas, con el propósito de prepararlos para ponerlos en práctica. También se les enseñarán los catorce puntos Deming, cuya aplicación contribuirá a alcanzar el mejoramiento constante de la calidad y a incrementar la productividad.

Conforme mejore la calidad y la productividad, la empresa crecerá y se crearán nuevos puestos de trabajo, por lo que como parte de la planificación a largo plazo, se deberá re-capacitar a todo el personal, a fin de prepararlo para ocupar nuevos cargos, asumir nuevas responsabilidades y mantenerse actualizado con la nueva tecnología.

La educación y re-capacitación permite que los empleados conozcan, comprendan y realicen mejor su

labor; crea en ellos mayor interés y deseo de participar en la solución de problemas relacionados con su cargo.

2.2.14 PUNTO NUMERO CATORCE: TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION

El punto catorce exige que la administración superior se organice como equipo para poner en acción los trece puntos restantes del método Deming.

Es importante que la alta gerencia sea quien inicie el cambio de filosofía en la empresa, haciéndose responsable de los problemas existentes en la organización y tomando las medidas pertinentes para solucionarlos, con el objetivo de infundir confianza e interés en los trabajadores para adoptar la nueva filosofía, la cual será beneficiosa para todos los elementos del proceso ampliado.

La alta gerencia deberá crear una estructura organizacional que incorpore el uso de herramientas estadísticas y propicie el mejoramiento interminable de la calidad. Deberá promover la formación de equipos de trabajo o círculos de calidad en todos los niveles, desde la presidencia hasta los trabajadores, de tal manera que exista flujo de información hacia arriba y

hacia abajo. El mejoramiento incesante de la calidad se alcanza mediante la adopción de una visión a largo plazo, pues la adaptación de los trabajadores al nuevo método no será inmediata y los resultados se verán a través de los años.

2.2.15 OBSTACULOS QUE DEBEN SUPERARSE PARA APLICAR EXITOSAMENTE EL METODO DEMING

La aplicación conjunta de los catorce puntos del método Deming es muy importante para mejorar la calidad de los servicios; no obstante la falta de atención de los siguientes factores, podrían obstaculizar la buena marcha de dicho modelo.

La falta de constancia en el propósito de mejorar crea incredulidad entre los trabajadores, pues a pesar de que se les anuncia el nuevo modelo de administración que se adoptará, no se les muestra la visión a largo plazo que la empresa debería asumir, prueba de ello es que se continúan haciendo evaluaciones del desempeño, despidos masivos y la constante movilidad de los miembros de la alta gerencia; todo ello produce temor e inseguridad entre el personal.

Otro factor que obstaculiza el proceso hacia la calidad es no desistir en dar prioridad a las utilidades a corto plazo. El pensar únicamente en las ganancias bimestrales o trimestrales que los accionistas obtendrán, impiden la inversión de dinero para la adquisición de maquinaria, equipo, métodos nuevos, etc., que agilicen el trabajo y permitan prestar servicios más eficientes.

A medida que estos obstáculos sean superados, la empresa empezará a obtener mejores resultados y mayor apoyo por parte de los trabajadores.

2.2.14 CICLO DE CALIDAD

La aplicación de los catorce puntos del Método Deming tiene como objetivo primordial mejorar constantemente la calidad; para ello existe un círculo denominado "Ciclo de Calidad" que facilita la elaboración y ejecución de planes capaces de reducir la variación existente entre las necesidades de los clientes y el servicio que se les presta; así como brindarles calidad y satisfacción.

El Ciclo de Calidad, también llamado Ciclo PHVA (Planer, Hacer Verificar, Actuar), es considerado como

un elemento esencial para la planificación; se expresa mediante un círculo como el que se muestra en la figura 2-2. Como se observa, el ciclo de calidad está conformado por cuatro etapas, mismas que se describen seguidamente.

2.2.16.1 PRIMERA ETAPA: PLANEAR

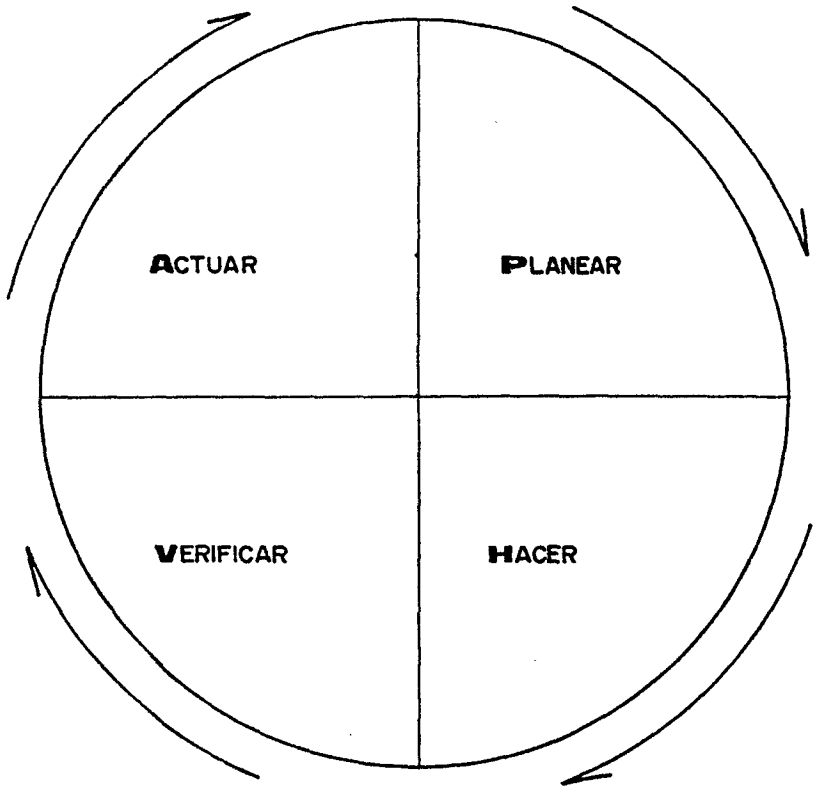
La primera etapa consiste en analizar las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, para poder determinar las mejoras que se requiera incorporar. Se debe reunir toda la información pertinente para elaborar el plan, determinar el tiempo en el que se ejecutará y los métodos que se utilizarán.

2.2.16.2 SEGUNDA ETAPA: HACER

Consiste en llevar a cabo lo planificado en la etapa anterior, pero para ponerlo en práctica antes se requiere informar a todos los miembros de la empresa, la variación que hay en el proceso y la importancia de mejorarla. Seguidamente se debe capacitar a las personas que se verán afectadas por el cambio, a fin de que puedan realizar

Figura 2-2

CICLO DE CALIDAD



adecuadamente sus nuevas tareas. Por último, se debe poner en marcha el plan, preferiblemente a pequeña escala, es decir, someter a prueba el plan con un pequeño grupo de clientes, con el objeto de observar sus resultados.

2.2.16.3 TERCERA ETAPA: VERIFICAR

Consiste en observar los resultados obtenidos en la segunda fase (actuar), con el propósito de determinar si se ha reducido la variación entre la calidad del servicio y las necesidades de los clientes, después de haber hecho cambios en el proceso. Además, en esta etapa se puede verificar si se han producido mejoras o si han surgido problemas al ejecutar el plan.

2.2.16.4 CUARTA ETAPA: ACTUAR

Si en la fase "Verificar" se notó la necesidad de efectuar cambios en el plan para reducir la variación, es en la etapa "Actuar" donde se ponen en práctica dichas modificaciones. En caso de que los resultados no sean los deseados, se regresa a la etapa "planear". Sin embargo, aunque los efectos obtenidos al ejecutar el plan sean

satisfactorios, siempre será necesario volver a la etapa "planear" para tratar de optimizar los resultados esperados y así mejorar continuamente la calidad del servicio.

El ciclo de Calidad puede ser utilizado en el desarrollo de cualquiera de los catorce puntos del método Deming, ya que permite elaborar, ejecutar, revisar y mejorar los planes necesarios para llevar a cabo el cambio de filosofía en la empresa.

2.2.17 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD

Durante el desarrollo del presente capítulo se ha realizado la importancia del uso de técnicas estadísticas en el control de calidad, como herramientas que permiten comprender, controlar y mejorar los procesos.

Las herramientas estadísticas son útiles para la aplicación del ciclo PHVA, ya que además de reunir, organizar y exhibir datos, señalan la presencia de causas especiales y comunes que crean variación en los procesos y afectan la calidad.

Las herramientas estadísticas contribuyen al mejoramiento de la calidad, pues son útiles para determinar la efectividad de las medidas adoptadas en la fase "hacer" del ciclo de calidad. Estas herramientas deben ser conocidas y utilizadas por todos los miembros de la organización, pues todos son responsables del mejoramiento incesante de la calidad.

A continuación se enumeran y describen brevemente las principales herramientas estadísticas indispensables para la aplicación del Método Deming.

2.2.17.1 DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto es una técnica gráfica que separa las características más relevantes, de aquellas que son menos importantes; permitiendo así establecer cuales son los problemas más significantes que afectan un proceso o procedimiento.

2.2.17.2 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El Diagrama de Causa y Efecto es una herramienta gráfica a través de la cual se expresan los elementos causales que intervienen en una

determinada característica de calidad (efecto). A través de él se puede establecer cuál es el factor que está perjudicando la calidad del servicio.

2.2.17.3 HISTOGRAMA

El Histograma es un método gráfico que permite visualizar la frecuencia con la que ocurren determinadas características en un proceso o en determinado objeto estudiado.

Los datos utilizados para la formación del histograma se obtienen a través de una muestra tomada de la población.

2.2.17.4 GRAFICO DE DISPERSION

El gráfico de dispersión es útil para conocer si existe relación entre una variable y otra, es decir si una característica influye en el comportamiento de otras. Su uso contribuye al mejoramiento de los procesos.

2.2.17.5 GRAFICO DE TENDENCIAS

Es una técnica estadística que muestra el comportamiento de ciertos datos durante determinados períodos de tiempo. Esta técnica es muy utilizada en las ventas, pues permite saber en qué períodos existe mayor propensión a que incrementen o disminuyan los ingresos.

2.2.17.6 GRAFICOS DE CONTROL

En la descripción de la mayoría de los catorce puntos del Método Deming, con frecuencia se hizo notar la importancia del uso de los gráficos de control para detectar las causas de variabilidad en los procesos, con el objeto de eliminarlas y coadyuvar al mejoramiento interminable de la calidad. Estos gráficos permiten conocer el comportamiento de los procesos a lo largo del tiempo.

La técnica consiste en realizar una investigación para establecer cuales son las características o definiciones operacionales que debe reunir determinado proceso o servicio para considerarlo de alta calidad. Luego se toma una

muestra de la población y durante cierto período de tiempo (horas, días, semanas, meses, etc.), se verifica si la misma posee dichas características. Con los datos adquiridos de la muestra se obtiene un promedio y los límites superior e inferior del gráfico de control. Posteriormente se grafica en el cuadro el número de elementos de la observación que incumplieron las definiciones operacionales establecidas. Una vez formado el gráfico de control, se procede a analizarlo. Si algún valor de la muestra cae dentro de los límites superior e inferior, se cree que existe variación común; pero si algún valor cae fuera de dichos límites, se dice que existe variación por causas especiales.

La información obtenida de los gráficos de control permite a los directivos tomar medidas apropiadas para reducir la variación y tener los procesos bajo control estadístico.

2.2.18 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD

Existen varias herramientas administrativas que facilitan la planeación en la empresa, así como la

solución de problemas para mejorar los procesos y servicios. A continuación se describen algunas de ellas.

2.2.18.1 DIAGRAMAS DE AFINIDAD

Los diagramas de afinidad permiten reunir y organizar en pocos rubros, gran cantidad de ideas u opiniones útiles para la solución de un problema determinado.

2.2.18.2 DIAGRAMAS DE FLECHAS

Los diagramas de flechas son empleados para establecer la secuencia de las actividades necesarias para poner en marcha un plan para mejorar un proceso, especificando el tiempo que durará cada una de ellas.

2.2.18.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO

Los Diagramas de Flujo del Proceso son de mucha utilidad, pues a través de ellos se pueden describir detalladamente cada uno de los procesos que se realizan, así como la relación que tienen entre las funciones, los departamentos y secciones;

permitiendo saber quienes son los responsables de cada uno de ellos.

Su importancia radica en que permiten conocer los procedimientos actuales y plantear mejoras en ellos.

2.2.18.4 TECNICA DE DISCUSION EN GRUPO

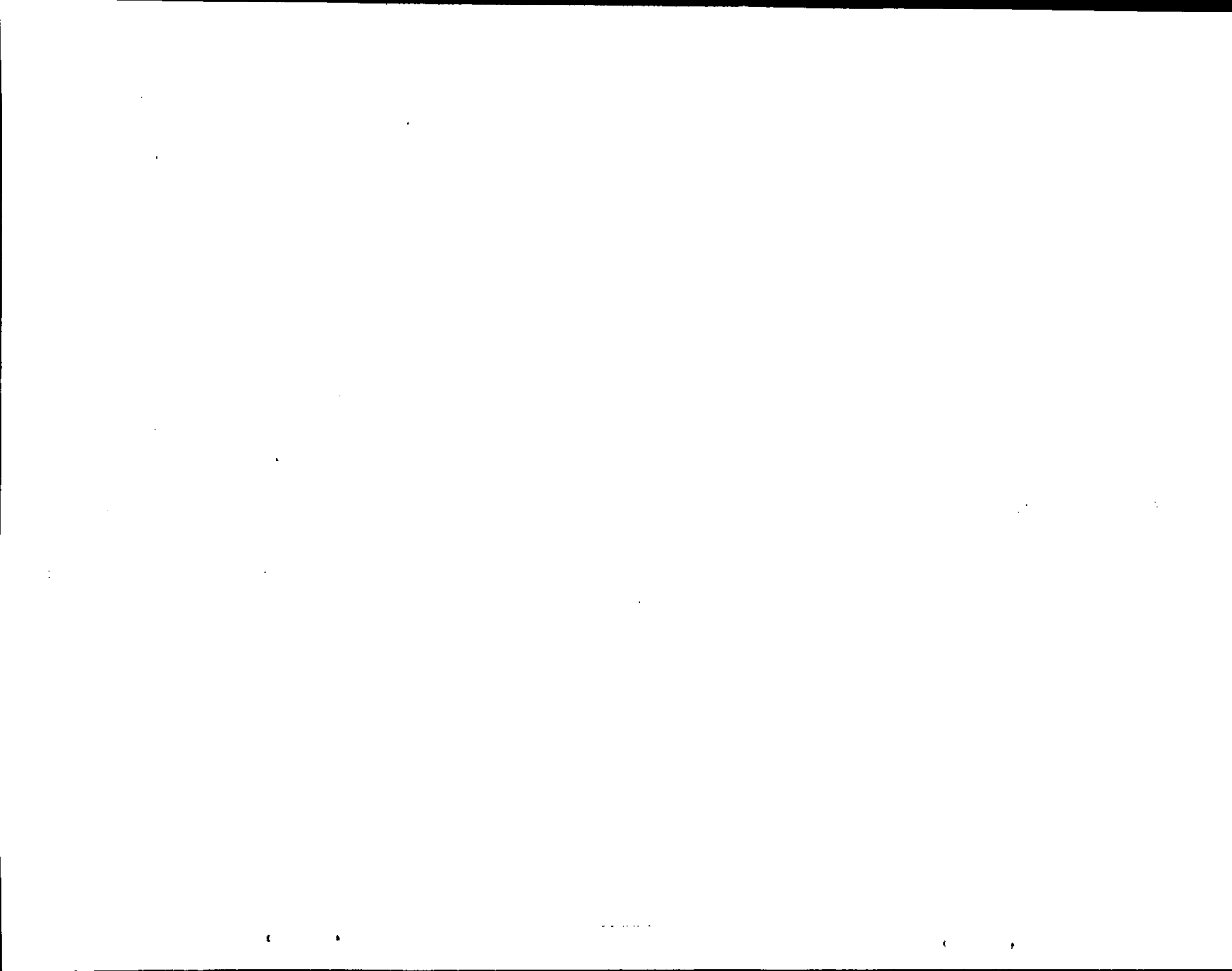
Esta técnica es utilizada dentro de los equipos de trabajo o círculos de calidad, para identificar y priorizar problemas, así como obtener ideas para solucionarlos. La técnica se desarrolla en seis etapas.

En la primera se define claramente el problema. En la segunda, el grupo aporta un gran número de ideas para solucionarlo. En la tercera etapa se escriben y se reduce el número de ideas, eliminando las que se repitan más de una vez. En la cuarta fase, por votación se ordenan en forma jerárquica las ideas u opiniones que más se relacionan y puedan dar solución al problema. La quinta fase consiste en presentar en forma gráfica los resultados de la cuarta etapa. Para el efecto

se pueden emplear los gráficos de pareto o bien de causa y efecto.

Después de haber realizado los pasos anteriores, se elabora un plan de acción en el que se especifique la duración de cada actividad y se designe él o los responsables de realizar las mismas.

Tanto las herramientas estadísticas como las administrativas, serán beneficiosas en la aplicación del Método Deming, pues facilitarán el análisis de los problemas, así como la toma de decisiones para su solución.



CAPITULO 3
INSTITUCION BANCARIA COMERCIAL

3.1 DEFINICION

En los capítulos anteriores la descripción del método Deming se ha enfocado específicamente hacia las empresas de servicios, en vista de que el presente trabajo se orientará a las instituciones bancarias comerciales privadas, cuyos términos se definen a continuación.

Los Bancos Comerciales Privados son instituciones de crédito creadas con aportes del sector privado con fines lucrativos. Operan a través de la recepción de depósitos monetarios y de ahorro principalmente, los cuales son invertidos en la concesión de préstamos, descuento de documentos y la compra de valores y títulos emitidos por otras empresas.

En Guatemala los bancos comerciales se encuentran regidos y controlados por la Ley de Bancos, la Ley Monetaria

y la Ley Orgánica del Banco de Guatemala. 1/

3.2 OBJETIVOS QUE PERSIGUEN LOS BANCOS COMERCIALES

Cada uno de los bancos comerciales del sistema poseen sus propios fines, sin embargo su objetivo principal es la obtención de utilidades a través de la satisfacción de sus usuarios y de los accionistas.

Además de obtener utilidades, los bancos comerciales tienen como objetivo el contribuir al desarrollo económico del país, mediante la concesión de financiamiento a comerciantes, industriales y consumidores.

3.3 PRINCIPALES FUENTES DE CAPTACION DE RECURSOS

A finales del año 1992, en Guatemala se encontraban operando veinticuatro bancos comerciales privados 2/ y en el primer semestre de 1993 fueron habilitados otros

1/ González Arévalo, Carlos. Sistema Bancario Moderno. ("Colección Textos Económicos" No. 2, Guatemala, Depto. de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, USAC; AGOSTO 1976) 22 P.

2/ Superintendencia de Bancos. Boletín de Estadísticas Bancarias. (Guatemala, IV trimestre 1992) p. 72

cuatro bancos de la misma naturaleza. El mercado bancario se hace cada día más competitivo con la creación de nuevas instituciones bancarias cuyos accionistas ven en ellas una oportunidad de obtener utilidades mediante la captación de recursos provenientes del comercio, la industria y la comunidad; dadas las condiciones que se han presentado, tal como la reducción de las tasas de interés en los Estados Unidos en 1991, lo cual motivó que millones de dólares depositados por los guatemaltecos, retornaran a nuestro país.

3/

La principal actividad generadora de utilidades en la banca comercial es la crediticia, pues al conceder préstamos los bancos cobran cierta tasa de interés a sus deudores.

Los recursos para otorgar financiamiento provienen de varias fuentes, especialmente de depósitos monetarios manejadas a través de la emisión de cheques. Conforme Guatemala se ha ido desarrollando, así también se ha incrementado el uso de cheques como un medio seguro de realizar transacciones. Debido a que las cuentas de depósitos monetarios son la principal fuente de ingresos para

3/ Mazariegos, De León y Blanck. Revista Crónica. (Guatemala, año V, 6 de marzo de 1992) No. 216 p. 16

los bancos y en virtud de la creciente competencia interbancaria, algunos bancos del sistema pagan tasas de interés sobre saldos diarios con el fin de captar nuevos usuarios y con ello mayores recursos.

Otra fuente de captación es la de los depósitos a plazo fijo, en la que los clientes depositan ciertas sumas de dinero por un plazo determinado (un mes, tres meses, un año, etc.) y a cambio el banco les retribuye una tasa de interés atractiva.

Los depósitos de ahorro son otra forma que los bancos disponen para obtener recursos financieros. Existen varias modalidades de ahorro. Algunos bancos unicamente pagan intereses, otros adicionalmente ofrecen seguros de vida o realizan sorteos, para atraer más cuentahabientes e incentivarlos al ahorro.

Como ya se indicó, los depósitos monetarios, a plazo fijo y de ahorro son las principales fuentes de captación de recursos que los bancos poseen, sin embargo, también los obtienen a través de operaciones extranjeras como los giros, y a través de operaciones bursátiles y de fideicomisos.

3.4 FUNCIONES DE LOS BANCOS COMERCIALES

En Guatemala y todo el mundo la participación de los bancos comerciales privados en la economía, la industria, el comercio y en toda la comunidad es de vital importancia, pues siendo su actividad principal el dar financiamiento a través del crédito, contribuyen al desarrollo de los países.

Las funciones primordiales que los bancos comerciales realizan se agrupan en tres rubros:

- Sirven de depositarios de los fondos de la comunidad.
- Son intermediarios entre el comercio y la industria.
- Funcionan como agentes de crédito. 4/

3.4.1 DEPOSITARIOS DE LOS FONDOS DE LA COMUNIDAD

Los Bancos comerciales reciben depósitos de fondos provenientes del comercio, la industria y de personas individuales; brindándoles seguridad por el buen resguardo de su dinero y, en algunos bancos,

4/ Gonzalez y Maza Zavala. Tratado Moderno de Economía General. (2a. Edición, Grupo Editorial Iberoamérica, México, D. F.) p. 374.

pagándoles determinada tasa de interés como rendimiento del depósito efectuado.

3.4.2 INTERMEDIARIOS EN EL COMERCIO Y LA INDUSTRIA

Los bancos comerciales sirven de intermediarios entre los sectores económicos del país, mediante la emisión de cheques, los cuales facilitan y agilizan el desarrollo de las transacciones entre comerciantes, industriales y consumidores.

3.4.3 AGENTES DE CREDITO

La tercera función principal de los bancos comerciales es dar financiamiento a través de la concesión de créditos a los diferentes sectores que lo requieran, fomentando de esta forma el desarrollo de proyectos, la realización de inversiones importantes para el país, las cuales contribuyen a su crecimiento.

Además de las funciones antes descritas, los bancos comerciales realizan operaciones llamadas indiferenciadas, las cuales no crean ningún derecho ni obligación al Banco, sino que funcionan como traslación de valores. La compra-venta de moneda extranjera, particularmente el dólar, es un

típico ejemplo de estas operaciones, así como la custodia de valores.

3.5 ESTRUCTURA GENERAL DE UN BANCO COMERCIAL

Los diferentes bancos comerciales que operan en nuestro país organizan sus operaciones a través de divisiones, departamentos y secciones encargados de ejecutar trabajos específicos pero relacionados entre sí.

La estructura general de estos bancos se ilustra en la figura 3-1. En ella se puede observar que la comunicación es descendente, pues se marca claramente la línea de autoridad. Las instrucciones se dan de los niveles más altos a los más bajos del organigrama.

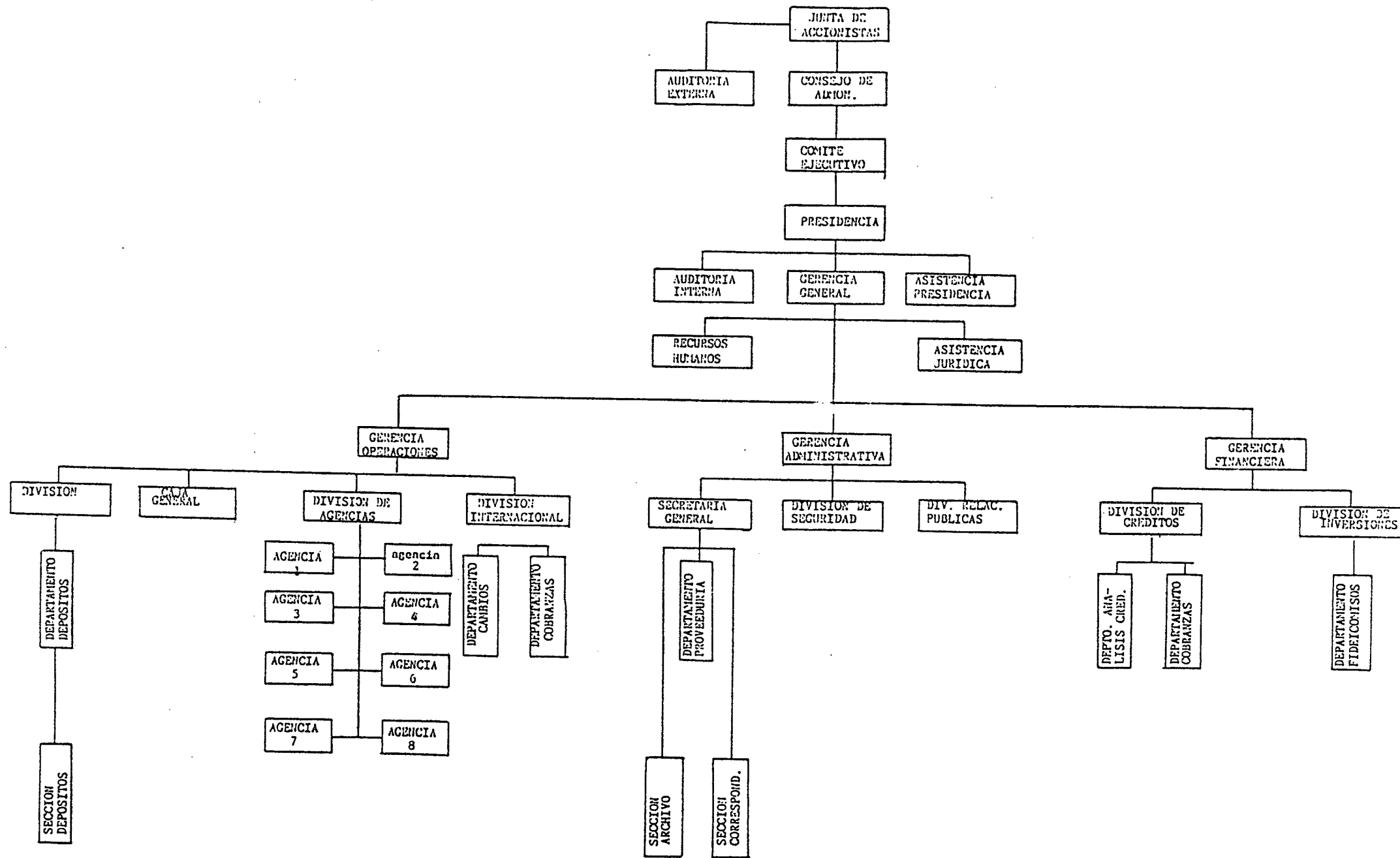
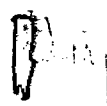


Figura 3-1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN BANCO COMERCIAL PRIVADO

CAPITULO 4
APLICACION DEL METODO DEMING DE CALIDAD
A UNA INSTITUCION BANCARIA

Hasta hace algún tiempo los bancos tradicionales se limitaban a recibir dinero de sus cuentahabientes y a prestarlo; sin embargo con la creciente competencia derivada de la creación de nuevos bancos, se han visto obligados a diversificar sus servicios, lo cual se ha facilitado gracias a innovadores sistemas tecnológicos puestos a disposición del público con el fin de atraerlo. Como ejemplo se puede citar la conexión telefónica con el sistema central de computación al que el cliente tiene acceso, permitiéndole conocer inmediatamente el saldo en sus cuentas de cheques y ahorros, y solicitar la emisión de nuevos talonarios de cheques.

El desarrollo de los bancos dentro de un ambiente competitivo no mejorará únicamente con la diversificación de los servicios a sus clientes. Un banco "x" puede ofrecer los mismos servicios y beneficios que un banco "y", no obstante la decisión que los clientes tomen en cuanto a preferir a uno de los dos radicará en la calidad del servicio que reciban.



La calidad no se logra aisladamente, sino con la participación de todos los niveles de la institución bancaria y con la ayuda de un método que les sirva de guía para conseguir el control total de la calidad.

El presente capítulo ofrece un modelo general sobre cómo aplicar el Método Deming de Calidad a una institución bancaria. Los ejemplos que aquí se muestran se han desarrollado tomando como base un banco comercial que opera en Guatemala desde hace aproximadamente dos décadas, el cual por el monto de sus recursos y la confiabilidad del público se encuentra clasificado como un banco pequeño. Dicha institución no será identificada con su nombre real, por lo que en lo sucesivo se denominará Banco Seguridad (nombre ficticio).

4.1 APLICACION DE LOS CATORCE PUNTOS CON LA AYUDA DE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS Y ADMINISTRATIVAS

4.1.1 PUNTO NUMERO UNO: CREAR CONSTANCIA EN EL PROPOSITO DE MEJORAR EL SERVICIO

la constancia en el propósito de mejorar el servicio se iniciará con la formulación escrita de la misión del Banco Seguridad, como se muestra en el cuadro número 4-1.

Cuadro 4-1

FORMULACION DE LA MISION DEL BANCO SEGURIDAD

Nuestra misión es...

- 1) Prestar servicios de alta calidad capaces de mantener satisfechos a nuestros clientes actuales y potenciales, y que nos permita competir exitosamente en el mercado bancario guatemalteco.
 - 2) Asumir un compromiso a largo plazo con el mejoramiento incesante de la calidad, para lo cual revisaremos periódicamente nuestros procesos, materiales, máquinas y métodos, con el objeto de que éstos sean apropiados y se encuentren actualizados de acuerdo a las exigencias del mercado.
 - 3) Contratar el personal idóneo para ocupar las diferentes plazas vacantes, dándoles a conocer la filosofía operacional del banco. Además para asegurar su permanencia y seguridad en su trabajo, nos comprometemos a capacitarlo constantemente y desarrollarlo dándole la oportunidad de crecer en la organización, ofreciéndoles salarios competitivos trato justo y un ambiente de confianza. Darle participación en la solución de los problemas relacionados con su cargo, mediante la formación de equipos de trabajo.
 - 4) Ser altamente competitivos para asegurar nuestra permanencia en el mercado bancario, e incrementar las utilidades para recompensar la inversión hecha por los accionistas.
 - 5) Establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores, quienes ofrecerán evidencia estadística de la calidad de los productos y servicios que nos suministren, para ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad.
 - 6) Mejorar el nivel de vida de la comunidad a través de la prestación de servicios de alta calidad, que faciliten la realización de transacciones en la economía, la industria, el comercio y público en general.
-

Después de haber definido la misión del Banco Seguridad, el siguiente paso es ponerlo en práctica. La administración superior deberá demostrar con hechos que la misión no es solo un documento que se guardará en una gaveta, sino un compromiso con los empleados, los clientes, los proveedores, los accionistas y la comunidad, a quienes se les debe escuchar, apoyar y recompensar por las sugerencias que aporten, así como actuar de acuerdo a ellas.

Todos los miembros del Banco Seguridad conocerán la misión y trabajarán unidos para el cumplimiento de la misma. Para ello se les capacitará constantemente y se les proveerá de equipo e instalaciones en buen estado, tales como máquinas de escribir electrónicas, sumadoras, máquinas registradoras, etc.

4.1.2 PUNTO NUMERO DOS: ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA DEL MEJORAMIENTO INCESANTE

La adopción de la nueva filosofía del mejoramiento incesante se realizará mediante la definición de calidad y el cambio de actitudes del Banco Seguridad, como se indica a continuación.

4.1.2.1 DEFINICION DE CALIDAD

Como se observa, la misión del Banco Seguridad se centra en la calidad del servicio, la cual debe ser claramente definida por la alta gerencia (cuadro 4-2) y transmitida a todos los miembros del proceso ampliado.

4.1.2.2 CAMBIO DE ACTITUDES

Después de haber transmitido la definición de calidad, todos los miembros del proceso ampliado, encabezado por la gerencia superior, deben evaluar su forma de administración actual y adoptar nuevas actitudes (cuadro 4-3), que contribuyan al mejoramiento sin fin de la calidad.

Cuadro 4-2

DEFINICION DE CALIDAD

La calidad del Banco Seguridad se define en: satisfacer a nuestros clientes internos y externos, sirviéndoles con eficiencia, agilidad y exactitud; mediante el empleo de personal capacitado, con actitudes de trabajo positivas. Así como a través de la implementación de procedimientos adecuados y el uso de materiales, máquinas y equipo en condiciones óptimas.

Cuadro 4-3

BANCO SEGURIDAD**NUEVAS ACTITUDES PARA MEJORAR LA CALIDAD**

- 1) Prestar servicios de alta calidad a nuestros clientes internos y externos.
 - 2) No conformarnos con el servicio que actualmente ofrecemos, sino que lo superaremos constantemente.
 - 3) Realizaremos investigaciones periódicas para detectar las necesidades de nuestros clientes y conocer los problemas que impiden su satisfacción.
 - 4) Trabajaremos unidos, funcionarios, clientes internos y externos, e inversionistas, para obtener beneficios comunes.
 - 5) Eliminaremos el exceso de control en todos los niveles del banco y lo sustituiremos por un sistema de supervisión que coadyuve a la prevención de errores.
 - 6) Contrataremos personal que se muestre interesado en trabajar de acuerdo a nuestra filosofía de calidad.
 - 7) Capacitaremos y re-capacitaremos a los empleados, y les daremos participación en la tarea de prevención de errores.
-

4.1.3 PUNTO NUMERO TRES: NO DEPENDER MAS DE LA INSPECCION MASIVA

Al adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante de la calidad, el Banco Seguridad cambiará la inspección basada en la detección de errores, por la supervisión encaminada a prevenirlos.

La abolición de la inspección masiva se facilitará con la capacitación en el uso de técnicas estadísticas que se dará a los jefes de los diferentes niveles del Banco (divisiones, departamentos y secciones), con las que desarrollarán eficientemente su labor, detectando las variaciones especiales y comunes en los diferentes procesos del sistema de servicios, las que posteriormente serán transmitidas a la alta gerencia para que tomen las medidas pertinentes para reducir las o eliminarlas.

El siguiente es un ejemplo de supervisión en una empresa Deming, particularmente del Banco Seguridad: Los altos funcionarios y jefes de Agencias del Banco estudiado, necesitan conocer la opinión que sus usuarios tienen acerca de la calidad del servicio que se les ofrece. Para el efecto, se realizó una encuesta con la

información que se indica en el cuadro 4-4, de cuyos resultados dependerán las medidas que se tomen para mejorar el servicio y satisfacer las necesidades de los clientes.

Cuadro 4-4

Banco Seguridad
División de Agencias

Estimado Cliente:

Deseamos asegurarnos que el servicio que actualmente le ofrecemos cumpla con todas sus exigencias de calidad; por lo que le agradeceremos se sirva llenar la presente boleta y darnos sus comentarios y/o sugerencias, los cuales serán tomados en cuenta.

Marque con una x	Exce- lente	Muy Bueno	Bueno	Mejorar
Calidad del Servicio				
Atención del personal				
Tiempo de atención				
Diversificación de servicios				
Exactitud en sus operaciones				
Instalaciones				

La información obtenida de dicha encuesta se presenta en el cuadro 4-5, y fue organizada para su

mejor análisis e interpretación, en un diagrama de pareto (figura 4-1), a través del cual se muestra en orden prioritario los principales factores que afectan la calidad del servicio, presentando el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos, así como el porcentaje acumulado.

Cuadro 4-5

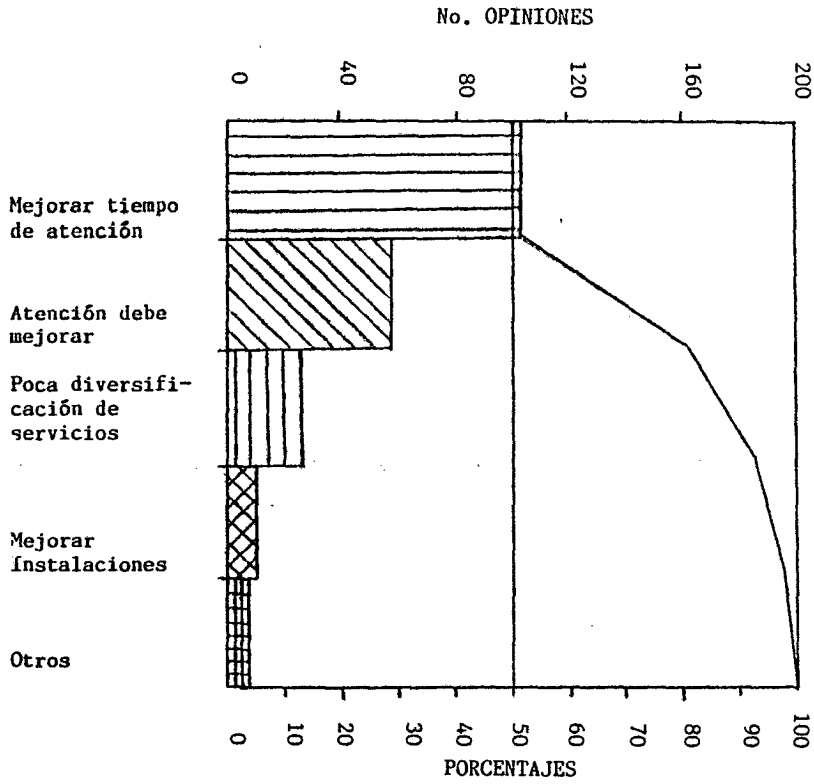
RESULTADOS MAS RELEVANTES DE LA ENCUESTA

DEFICIENCIAS	TOTAL OPINIONES	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Mejorar tiempo de atención	102	0.51
Atención debe mejorar	58	0.80
Poca diversificación servicios	25	0.92
Mejorar instalaciones	09	0.97
Otros	06	1.00
TOTAL	200	

Según el diagrama de pareto, los jefes de agencias deben concentrar sus esfuerzos y su atención al tiempo que los clientes tardan haciendo cola para ser atendidos, pues el 51% de los usuarios encuestados opinó que el tiempo para realizar sus operaciones debe mejorar. Así mismo deberán investigar qué factores influyen en la mala atención que los empleados dan, pues el 29% de los estudiados manifestó su inconformidad.

Figura 4-1

DIAGRAMA DE PARETO
RESULTADOS DE ENCUESTA



En este caso, la supervisión que los jefes de las agencias efectuaron no tuvo como objetivo culpar o castigar a los trabajadores por la insatisfacción de los clientes, sino detectar las causas que crean este malestar y encontrar nuevos métodos o acciones capaces de reducir o eliminar la variación existente entre el servicio y los requerimientos de los clientes. Esta tarea se lleva a cabo con la ayuda de los mismos empleados, quienes mejor que nadie conocen su trabajo.

Cabe mencionar que las acciones que los jefes de las agencias adopten para mejorar los procesos, deben ser apoyadas por la alta gerencia y revisadas posteriormente para determinar si se han superado las deficiencias, o bien si es necesario tomar otras medidas.

El anterior es solo un ejemplo de cómo supervisar las agencias del Banco Seguridad; sin embargo hay otras herramientas estadísticas que, como el diagrama de pareto, pueden ser empleadas en cualquier departamento o área del Banco.

Este tipo de supervisión crea un ambiente de confianza y seguridad entre jefes y subalternos, pues el

trabajo se hace en equipo, con el único propósito de mejorar la calidad del servicio.

4.1.4 PUNTO NUMERO CUATRO: CAMBIO EN LA FILOSOFIA DE COMPRAS

Para poder ofrecer servicios de alta calidad, el Banco Seguridad necesita proveerse de materiales tales como hojas membretadas, formularios, accesorios de computación, etc., así como servicios de mantenimiento del equipo e instalaciones.

Como una muestra de interés por el mejoramiento interminable de la calidad, la administración superior, con la colaboración de los proveedores, jefe de compras y las diferentes unidades del banco, adoptará una nueva filosofía de compras que consiste en encontrar un equilibrio entre la calidad y el precio de los artículos y servicios que le suministren. Para el efecto, se seguirán los siguientes pasos:

4.1.4.1 CAPACITAR AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

Para llevar a cabo el cambio de la filosofía de compras del Banco Seguridad, se capacitará al

jefe del Departamento de Proveduría, en técnicas estadísticas que le permitan juzgar la calidad de los procesos y productos que le ofrezcan, con el fin de seleccionar al mejor proveedor por cada artículo.

Así mismo se le indicará su función de comunicar a los suministradores las especificaciones o definiciones operacionales de cada uno de los materiales que adquiera. Dichas características serán proporcionadas por las diferentes unidades que los utilicen; además, el encargado de compras retroalimentará al proveedor, para que éste se entere si el desempeño del producto que el banco ha adquirido es satisfactorio o debe mejorarse.

4.1.4.2 SELECCION Y CONTRATACION DE PROVEEDORES

La selección y contratación de proveedores se hará cuidadosamente, en virtud de la relación a largo plazo que establecerán con el Banco; por lo que se seguirá el siguiente procedimiento:

- Se hará un análisis estadístico de la calidad de

los artículos que actualmente se proveen al banco y se seleccionará al proveedor cuyo artículo o servicio, reúna las cualidades deseables en calidad y precio.

- Se contratará un solo proveedor para cada artículo y al seleccionarlos se les requerirá:

Solvencia y estabilidad financiera para cumplir sus compromisos relacionados con el suministro de materiales y servicios.

Disposición de revisar sus procesos y presentar periódicamente evidencia estadística de la calidad de los artículos.

Disposición de suministrar materiales acordes a las especificaciones de calidad que se le den; y modificar los diseños según las necesidades del Banco.

Responsabilidad y puntualidad para hacer las entregas de órdenes de materiales.

Capacidad de producción actual y futura, que cubra las cantidades de materiales requeridas

por el banco.

Precios justos, en relación a la calidad del producto.

Ubicación geográfica adecuada, que no incremente el precio de los artículos, ni ocasione retrasos.

Relaciones estables entre la empresa y sus empleados, a fin de evitar atrasos en el despacho de materiales, provocado por huelgas.

Los puntos anteriores deben ser considerados en el contrato que se suscriba con los proveedores, para que los mismos conozcan y se ajusten a la filosofía de compras del banco, y como parte del proceso ampliado, contribuyan al mejoramiento de la calidad.

4.1.5 PUNTO NUMERO CINCO: MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE SERVICIOS

El sistema del Banco Seguridad está conformado por la mano de obra, los materiales, máquinas y equipo, procedimientos y métodos que se emplean para generar

servicios.

La calidad del servicio se ve influenciada por el sistema, si éste funciona eficientemente se obtendrán servicios de alta calidad. No obstante, en los procesos regularmente se presentan variaciones que deterioran la calidad, las cuales podrán ser controladas solamente por la alta gerencia, pues es la única que puede hacer cambios para eliminarla.

Como ya es sabido, el mejoramiento del sistema es posible mediante revisiones constantes de los procesos y el establecimiento de definiciones operacionales, que sirvan de guía en la búsqueda de la calidad. Esta tarea puede facilitarse con el uso de herramientas administrativas y estadísticas que deben ser comprendidas por todos los miembros del banco.

A continuación se presenta una guía sobre cómo mejorar algunos procesos en las agencias bancarias, para lo cual se tomará como base el caso planteado en el punto número tres de este capítulo.

Como se recordará, de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta practicada a los clientes de las agencias, se estableció que la insatisfacción de los

clientes se debe en gran parte al tiempo excesivo que deben esperar para ser atendidos y a la deficiente atención que los empleados les dan. Ahora corresponde a la alta gerencia del banco apoyar y brindar facilidades a los jefes de agencias para que investiguen las causas de variación en el servicio, y planteen un plan que ofrezca mejorarlo.

Las acciones encaminadas al mejoramiento del sistema se facilitarán mediante el empleo del Ciclo de Calidad, el cual será desarrollado a continuación.

CICLO DE CALIDAD

PRIMERA ETAPA: PLANEAR

La primera etapa del ciclo de calidad tiene como objetivo construir un plan que reduzca las diferencias existentes entre los requerimientos de los clientes y los servicios que la agencia ofrece.

La etapa de planificación se divide en tres fases: En la primera se identificarán los problemas del proceso o del servicio. En la segunda se establecerá el curso de acción y los recursos necesarios para resolver el

problema antes detectado. Y en la tercera fase se desarrollarán planes y programas para realizar las acciones establecidas en la segunda fase. Este procedimiento se ejemplifica a continuación.

1a. FASE: IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS EN EL SERVICIO, QUE CREAN INSATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES.

La definición del problema será tarea de los funcionarios y empleados relacionados con el servicio de agencias, quienes se organizarán a través de equipos de trabajo (en el punto número ocho de este capítulo se explica su formación), y facilitarán su labor utilizando la herramienta administrativa denominada "diagrama de afinidad", a través del cual se podrá reunir y organizar información sobre el problema. El procedimiento será el siguiente:

- 1) Los jefes de las diferentes agencias del Banco Seguridad, informarán a los equipos de trabajadores (receptores, secretarias, visas, etc.), el descontento de los clientes con el servicio actual; y los exhortará a presentar sugerencias sobre las posibles causas que lo motivan.

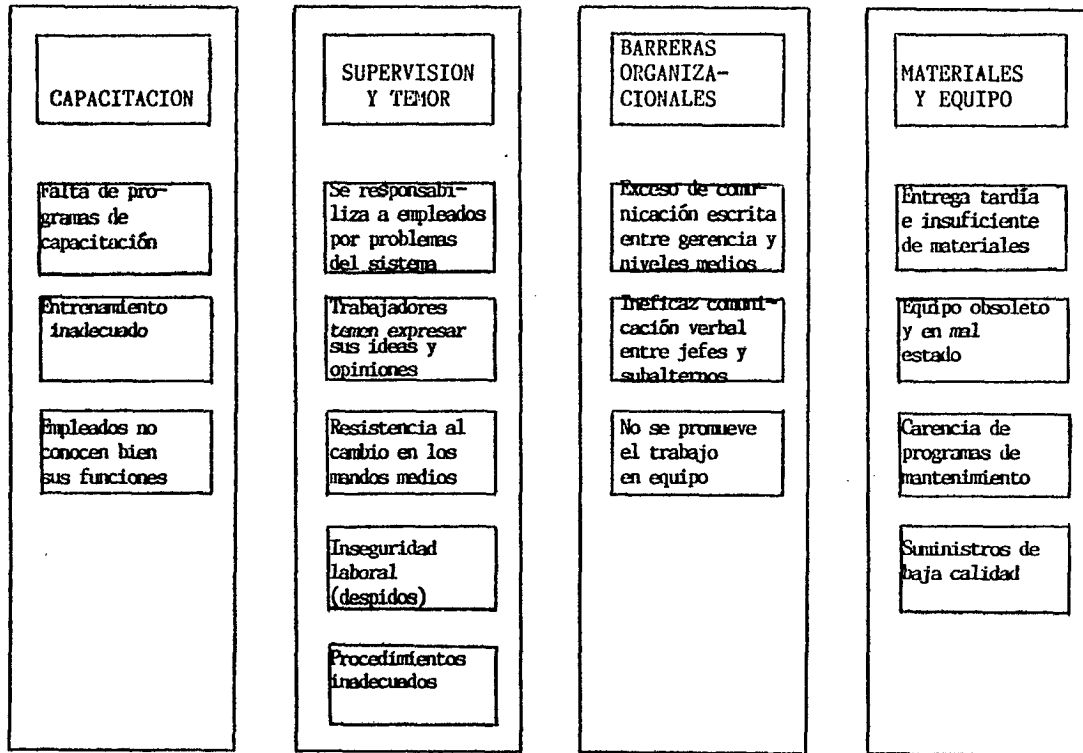
- 2) Los equipos de trabajadores se reunirán y anotarán en tarjetas que se les proporcionará, su opinión acerca de los factores que crean insatisfacción en los clientes.
- 3) Las tarjetas se recogerán y se clasificarán por rubros que expresen ideas similares.
- 4) En tarjetas de mayor tamaño se resumirán las fichas que expresen ideas semejantes relacionadas con un mismo tema, tal como se muestra en el cuadro 4-6.

Al final del procedimiento todos los participantes podrán tener una visión global acerca de los problemas que dan origen al mal servicio y en base a ello podrán sugerir soluciones.

2a. FASE: DETERMINAR LOS CURSOS DE ACCION QUE DEBEN SEGUIRSE PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LA PRIMERA FASE.

El diagrama de afinidad presentado en el cuadro No. 4-6 indica que los principales problemas que afectan la calidad del servicio en las agencias

Cuadro 4-6 DIAGRAMA DE AFINIDAD



PROBLEMAS QUE DEBEN SOLUCIONARSE PARA SATISFACER A LOS CLIENTES
CON SERVICIOS DE ALTA CALIDAD

del Banco Seguridad, son la capacitación, la supervisión y temor, las barreras organizacionales, y materiales y equipo de trabajo inapropiados. Además de identificar las causas, los equipos de trabajadores presentaron algunas sugerencias para solucionar estas dificultades, las cuales fueron trasladadas a los niveles superiores del banco, a quienes les corresponde establecer las acciones pertinentes. Cada uno de estos problemas se deben analizar por separado, sin embargo en nuestro ejemplo se tratará únicamente el relacionado con la capacitación.

El equipo de Administración, con la ayuda de la técnica administrativa conocida como "discusión en grupo", evaluó tales sugerencias y tomando en cuenta los recursos del Banco adoptó las acciones indicadas en el cuadro 4-7, las que se sintetizan en el diagrama de causa y efecto que se presenta en la figura 4-2. En dicho diagrama se indican los factores causales que permitirán que el personal esté bien capacitado (efecto).

Cuadro 4-7

Problema Identificado: Capacitación

ACCIONES PARA SOLUCIONARLO

- a) Al personal de nuevo ingreso y a los que ya se encuentran laborando, transmitirles la misión y metas del banco, la filosofía de calidad, entrenarlos para desempeñar su puesto y enseñarles su relación con otros cargos.
- b) Utilizar herramientas estadísticas para identificar nuevas necesidades de capacitación.
- c) Contratar instructores especializados para tratar temas específicos como: seguridad bancaria, relaciones humanas, manejo del stress, etc.

3a. FASE: DESARROLLAR PLANES Y PROGRAMAS.

En la tercera fase de la etapa Planear del Ciclo de Calidad, el equipo de trabajo de administración elaborará los planes y programas necesarios para resolver los principales problemas identificados. Los planes incluirán todas las actividades que se realizarán y los recursos que se emplearán, mientras que los programas señalarán el inicio y la finalización de las actividades. En los cuadros 4-8 y 4-9 del punto número seis de este

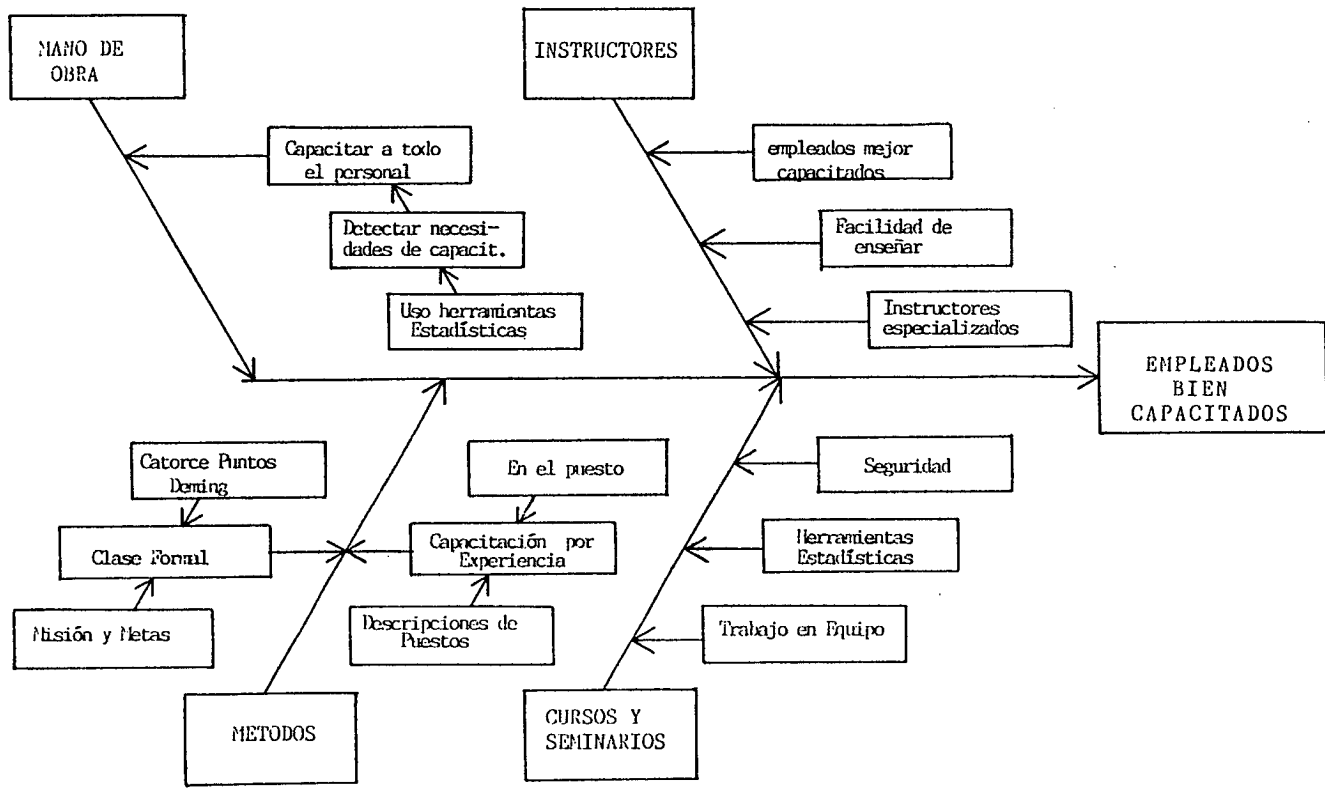


Figura 4-2

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO
ACCIONES PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE CAPACITACION

capítulo se ejemplifica cómo hacer planes y programas de capacitación.

SEGUNDA ETAPA: HACER

La etapa "hacer" del ciclo de calidad, como se indicó en el segundo capítulo de este documento, consiste en poner en marcha los planes y programas formulados en la etapa "Planear".

La ejecución de los planes y programas en el Banco Seguridad será gradual, y se seguirán los siguientes pasos:

- 1) Se recordará a todos los empleados de agencias la variación existente entre el servicio actual y las expectativas de los clientes, y se les explicarán los beneficios que se obtendrán al ejecutar los planes y programas.
- 2) Se informará a todo el personal quienes se verán afectados con los nuevos planes y programas, y cómo modificarán la forma en que realizan sus tareas.
- 3) Después de haber cumplido los pasos anteriores, se pondrán en marcha las nuevas acciones.

TERCERA ETAPA: VERIFICAR

En esta etapa, con la ayuda de herramientas estadísticas principalmente gráficos de control, se verificará si los programas desarrollados han disminuido la variación existente, es decir, si los cuenta-habientes han recibido una mejor atención.

Esta fase se ejemplifica en el punto número siete de este capítulo.

CUARTA ETAPA: ACTUAR

De acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa anterior, se harán arreglos o mejoras en los programas y se volverá a la etapa número uno del ciclo deming, Planear.

4.1.6 PUNTO NUMERO SEIS: INSTITUIR LA CAPACITACION EN EL TRABAJO

La institución de la capacitación en el trabajo hará que los empleados del Banco Seguridad se sientan seguros y motivados, pues conocerán a fondo el desempeño de su cargo, lo cual evitará errores perniciosos para el

banco y los mismos empleados, tales como faltantes o sobrantes de dinero en el caso de receptores-pagadores, y desperdicio de materiales ocasionados por la repetición.

El proceso que se seguirá para establecer el programa de capacitación será:

- Identificar la misión del Banco.

- Especificar las metas que el banco persigue a través de la capacitación.

- Identificar los tipos de capacitación que se implementará.

- Evaluar las necesidades de capacitación.
- Diseñar el programa de capacitación. 1/

En seguida se desarrollará el proceso anterior.

1/ Gitlow, Howard S. Planificando Para la Calidad la Productividad y una Posición Competitiva. (Ventura Ediciones, S. A. de C. V., México, 1991) p. 131.

4.1.6.1 IDENTIFICACION DE LA MISION DEL BANCO

Para instituir el programa de capacitación del Banco Seguridad es preciso que la División de Personal identifique claramente la misión del banco, a efecto que los instructores tengan una idea de qué es lo que el banco desea alcanzar y que todas sus actividades las base en ello, transmitiéndoselo a las personas que capacitará.

4.1.6.2 ESPECIFICAR LAS METAS QUE EL BANCO PERSIGUE A TRAVES DE LA CAPACITACION.

Los objetivos que el banco pretende alcanzar mediante la capacitación de los empleados deben ser especificados por la administración superior, algunos de ellos podrían ser los siguientes:

- Presentar a todos los empleados la misión y filosofía del banco.
- Orientar al personal de nuevo ingreso hacia el esfuerzo del mejoramiento sin fin de la calidad.
- Capacitar a los jefes y administradores en el

uso de técnicas estadísticas y herramientas administrativas, para la solución de problemas.

- Enseñar a la administración superior la filosofía Deming, para que sean ellos quienes propicien el movimiento hacia la calidad.
- Capacitar a los empleados para que desempeñen su cargo eficientemente y así se reduzca la variación de los procesos.
- Ofrecer un buen servicio a los clientes, a través de la exactitud, prontitud y buena atención.

4.1.6.3 IDENTIFICAR LOS TIPOS DE CAPACITACION QUE SE IMPLEMENTARA

La adopción de la nueva filosofía, así como el desarrollo eficiente de las diversas actividades del banco, requieren los tipos de capacitación que seguidamente se describen:

- Capacitación relacionada con la misión y filosofía del banco.

- Inducción a los empleados de nuevo ingreso y enseñanza del proceso ampliado.
- Capacitación a jefes y administradores en el uso de herramientas estadísticas y administrativas.
- Capacitación en el cargo.

4.1.6.4 EVALUAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

La alta gerencia y los jefes de los departamentos del banco evaluarán las necesidades de capacitación en los nuevos empleados y los actuales.

Esta tarea se facilita cuando el personal ha sido recientemente contratado, pues regularmente no posee tanta experiencia en las funciones que realiza y lo que necesita es la inducción para conocer toda la información relacionada con el banco, y recibir un entrenamiento completo de su cargo.

La evaluación de las necesidades de capacitación en los empleados actuales es más

compleja, no obstante su detección es más sencilla si se emplean herramientas estadísticas.

En el caso de las agencias del Banco Seguridad que se ha venido desarrollando, en el que la capacitación es una de las causas principales de insatisfacción, podrían necesitarse capacitar a los trabajadores en los siguientes temas:

- a) Inducción de los catorce puntos del método Deming, tanto para los nuevos como para los antiguos empleados.
- b) Capacitación en el uso de herramientas estadísticas y administrativas.
- c) Capacitación del cargo para los receptores-pagadores.

4.1.6.5 DISEÑAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION

Los instructores se encargarán de diseñar los programas de capacitación tomando en cuenta las necesidades identificadas y utilizando métodos acordes a la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.

En el cuadro 4-8 se puede observar un programa de inducción, a través del cual se describe la filosofía y misión del banco. Y en el cuadro 4-9 se muestra un programa de capacitación para receptores-pagadores.

Los programas de capacitación serán formulados para cada uno de los niveles de la organización, debido a que se entrenará a gerentes; jefes de división, departamentos y secciones; y a todos los auxiliares y secretarias que lo necesiten. Cada uno de ellos requerirá un programa especial.

CUADRO 4-8
PROGRAMA DE INDUCCION

DESCRIPCION DE LA FILOSOFIA DEMING

1) INTRODUCCION:

El presente programa de inducción está dirigido al personal de todos los niveles del Banco Seguridad, tanto para los de reciente ingreso como para los empleados antiguos.

2) OBJETIVOS:

Mediante el desarrollo de este programa se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar la misión del banco y sus metas a largo plazo.
- Dar a conocer la nueva filosofía Deming, consistente en el mejoramiento incesante de la calidad.
- Presentar la nueva forma de administración basada en los catorce puntos Deming.
- Realzar la importancia del proceso ampliado en el banco y demostrar que el personal puede participar en él como cliente y como proveedor.

3) METODOLOGIA:

El programa se desarrollará con la participación de expertos en el tema y miembros de la alta gerencia, quienes en esta oportunidad confirmarán su iniciativa de mejorar la calidad de los servicios.

Se utilizarán folletos que contengan los temas tratados, evitando con ello que los participantes distraigan su atención tomando notas.

La enseñanza se reforzará con el uso de películas y

ejercicios prácticos grupales.

Duración del programa: 8 días

4) CONTENIDO

Primera Parte:

- Antecedentes históricos del Banco Seguridad.
- Funciones que el banco desempeña dentro de la comunidad.
- Organización estructural del banco (organigrama)
- Definición del Banco como un sistema.

Segunda Parte:

- Misión del Banco
 - Filosofía de Calidad: Catorce puntos del método Deming.
 - Control de la variación en el sistema
 - El Proceso Ampliado del Banco y la participación de los empleados en el mejoramiento de la calidad.
-

CUADRO 4-9
PROGRAMA DE CAPACITACION

BANCO SEGURIDAD
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA
RECEPTORES-PAGADORES

1) INTRODUCCIÓN

El programa de capacitación que aquí se describe, está dirigido a todo el personal de agencias que labore como receptor-pagador o que desempeñe otro puesto relacionado con él.

2) OBJETIVOS

A través de la capacitación se logrará:

- Prestar servicios de alta calidad a nuestros clientes, basados en la exactitud, prontitud y atención esmerada.
- Reducir al máximo los márgenes de error, a través del mejoramiento de los procesos.

3) METODOLOGIA:

La capacitación se llevará a cabo con grupos pequeños, no mayores de cinco personas. El instructor será el receptor-pagador mejor capacitado, con experiencia en su trabajo y habilidad para enseñar.

Se contará con la participación de expertos en temas relacionados con seguridad bancaria, relaciones humanas, etc.

El entrenamiento para el cargo incluirá:

- a) Trabajo formal en clase. Se suministrará a los participantes descripciones de puestos, manuales de normas y procedimientos, y se harán simulaciones.

- b) **Capacitación por Experiencia.** Después de haber dotado a los empleados conocimientos teóricos acerca del cargo de receptor-pagador, se les dará capacitación en el lugar de trabajo, atendiendo a los cuenta-habientes, bajo la supervisión del instructor.

Duración del Entrenamiento: Quince días (este plazo es flexible, pues se evaluará si el empleado ya está en capacidad de asumir su nuevo cargo)

4) CONTENIDO

- Instrucción de cada una de las funciones que le corresponde realizar, así como su relación con otros puestos.
 - Enseñarle su participación dentro del proceso ampliado, en el que actuará como proveedor de los cuenta-habientes y como clientes de otros puestos relacionados con el suyo.
 - Dotarlo de técnicas y métodos de trabajo que le provean nuevas habilidades y destrezas para realizar eficientemente su labor, y que reduzcan el margen de error en su trabajo.
 - Cursos de Seguridad Bancaria que comprendan los siguientes temas: Detección de billetes falsos (Quetzales y Dólares) y firmas falsificadas. Medidas de seguridad en caso de asalto.
 - Enseñanza del uso y beneficios que se obtendrán al aplicar los gráficos de control en la evaluación de los procesos.
-

4.1.7 PUNTO NUMERO SIETE: SUPERVISIÓN DEL MEJORAMIENTO
INCESANTE.

A medida que se efectúen cambios a favor del mejoramiento de la calidad de los servicios del Banco Seguridad, será necesario supervisar la marcha de los distintos programas.

La supervisión del mejoramiento incesante es responsabilidad de la administración superior, los jefes y subalternos.

Los jefes de los departamentos y secciones supervisarán los diferentes procesos que se ejecutan y detectarán la variación que exista; además transmitirán esta información a la alta gerencia, quien tomará las decisiones pertinentes para eliminar las causas de variación.

El nombramiento de los jefes o supervisores se hará tomando en consideración los siguientes aspectos básicos:

- Apoyo decidido a la filosofía Deming y estar anuentes a transmitirla a sus subalternos.

- Conocimiento amplio de diversos puestos que se desempeñan en el departamento que dirigirán.
- Habilidad para dirigir y comunicarse con sus subalternos y departamentos con los que se relacione.
- Actitud positiva hacia el trabajo.

Tanto los administradores como los jefes de los distintos niveles, serán capacitados en los siguientes temas:

- Enseñanza de la filosofía Deming.
- Principales herramientas estadísticas y administrativas para la detección de problemas de variación.
- Técnicas de comunicación vertical y horizontal.
- Reducción de tensiones en el trabajo.
- Cursos de relaciones interpersonales.

Al capacitar a los administradores y supervisores en los aspectos antes mencionados, su participación será más eficiente, pues este tipo de supervisión reduce el temor en los trabajadores, quienes seguros de su trabajo, brindarán un mayor apoyo a la organización.

4.1.7.1 USO DE TECNICAS ESTADISTICAS PARA LA SUPERVISION DEL MEJORAMIENTO INCESANTE

El empleo de técnicas estadísticas para la supervisión del mejoramiento incesante es de suma importancia, pues confirma nuevamente a los empleados que la administración superior es la responsable de los problemas del sistema y que está decidida a mejorarlo.

Los gráficos de control permiten verificar si los planes y programas puestos en acción han reducido la variación en los procesos. Por ejemplo, los jefes de agencia del banco Seguridad podrían supervisar si los programas de capacitación planteados en el punto número seis de este capítulo, han reducido los faltantes (dinero pagado de más) o sobrantes (dinero pagado de menos) reportados por los receptores-pagadores. A manera de ilustración para la construcción de los gráficos de control, el cuadro 4-10 presenta la proporción de faltantes y sobrantes reportados en cada una de las agencias del banco, durante 20 días en los que se observaron a un total de 120 receptores-pagadores.

Cuadro 4-10

BANCO SEGURIDAD
PROPORCION DE SOBRANTES Y FALTANTES

DIAS	# EMPLEADOS OBSERVADOS	# SOBRANTES/ FALTANTES	PROPORCION
1	120	5	0.042
2	120	4	0.033
3	120	5	0.042
4	120	3	0.025
5	120	6	0.050
6	120	2	0.017
7	120	2	0.017
8	120	2	0.017
9	120	3	0.025
10	120	5	0.042
11	120	5	0.042
12	120	13	0.108
13	120	12	0.100
14	120	5	0.042
15	120	3	0.025
16	120	2	0.017
17	120	2	0.017
18	120	4	0.033
19	120	6	0.050
20	120	3	0.025
	<u>2,400</u>	<u>92</u>	
	=====	=====	

Con estos datos se sigue el procedimiento descrito en el cuadro 4-11, en el que se calculó la proporción media de sobrantes y faltantes que hubo durante el tiempo estudiado (p), así como los límites inferior y superior de control (LIC, LSC),

CUADRO 4-11

 CALCULOS DE LA PROPORCION MEDIA Y LIMITES DE CONTROL

- 1) Cálculo de la proporción media.

Fórmula:

$$p = \frac{\text{\# total de sobrantes/faltantes detectados en el tiempo observado}}{\text{\# total de observaciones (receptores-pagadores)}}$$

$$p = \frac{92}{2,400} = 0.038$$

- 2) Cálculo de los límites superior e inferior de control.

Fórmula:

$$LSC = p + 3 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$LIC = p - 3 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

(n = tamaño de la muestra)

$$LSC = 0.038 + 3 \sqrt{\frac{0.038(1-0.038)}{120}}$$

$$LSC = 0.038 + 0.052$$

$$LSC = 0.09$$

$$LIC = 0.038 - 3 \sqrt{\frac{0.038(1-0.038)}{120}}$$

$$LIC = 0.038 - 0.052$$

$$LIC = -0.01 = 0.00$$

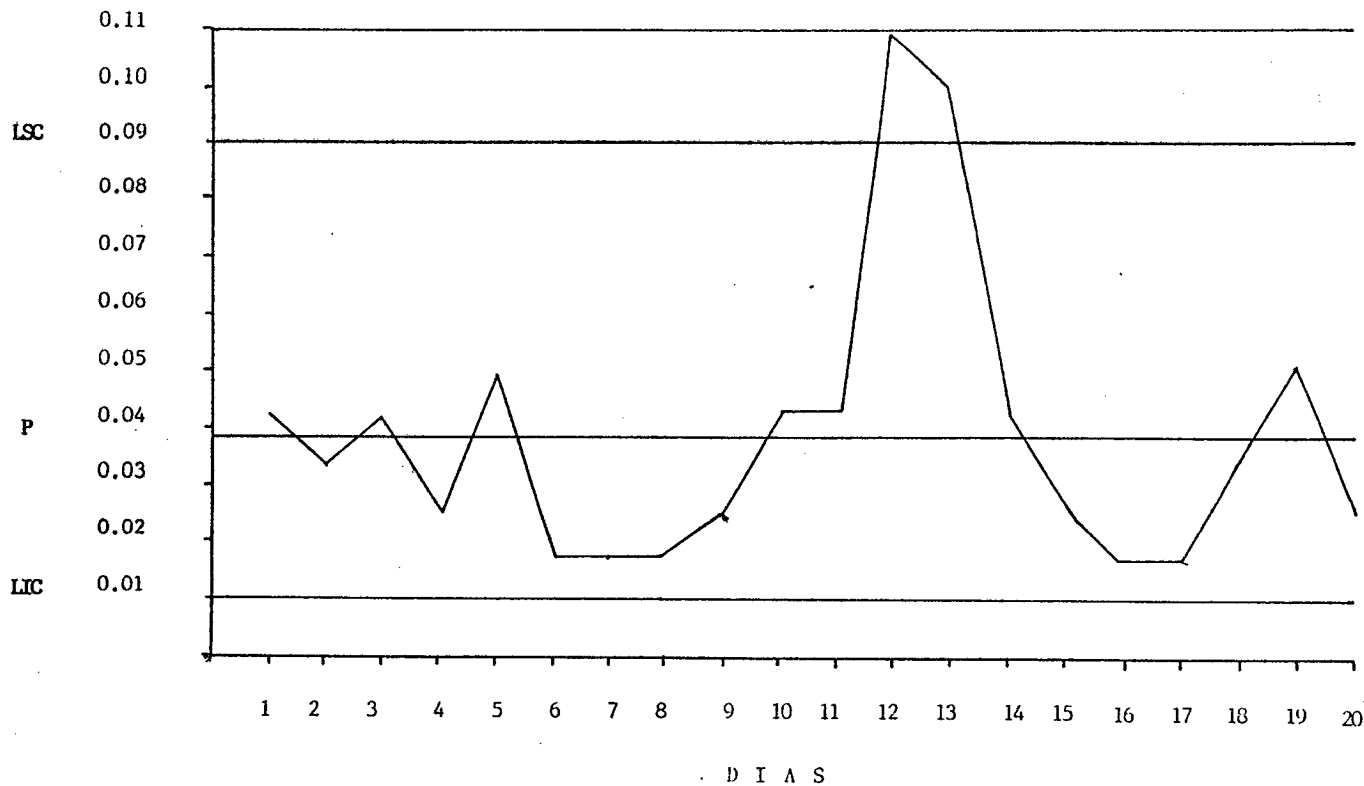
a través de los cuales se determinará si el proceso se encuentra o no, bajo control estadístico; en este caso, si se multiplica el LSC por el número de observaciones diarias ($0.09 \times 120 = 10.8$), se podrá decir que si en un día se reportan más de 11 sobrantes y faltantes en todas las agencias, el proceso estará fuera de control estadístico y nos encontraremos ante un caso de variación especial. Estos datos pueden ser mejor apreciados si se trasladan a un gráfico de control (Figura 4-3).

En dicho gráfico de control se puede apreciar que los días 12 y 13 presentan valores ubicados fuera del límite superior de control, pues la proporción de sobrantes/faltantes incrementó considerablemente, lo cual denota que existe variación especial cuyo origen debe ser investigado y eliminado.

El uso de la herramienta administrativa denominada "Discusión en Grupo" facilita a los equipos de trabajo la detección de las causas de variación especial. En el caso del Banco Seguridad, suponiendo que se determinó que la variación especial se debió a que el servicio de

Figura 4-3

GRAFICO DE CONTROL CON VARIACION ESPECIAL



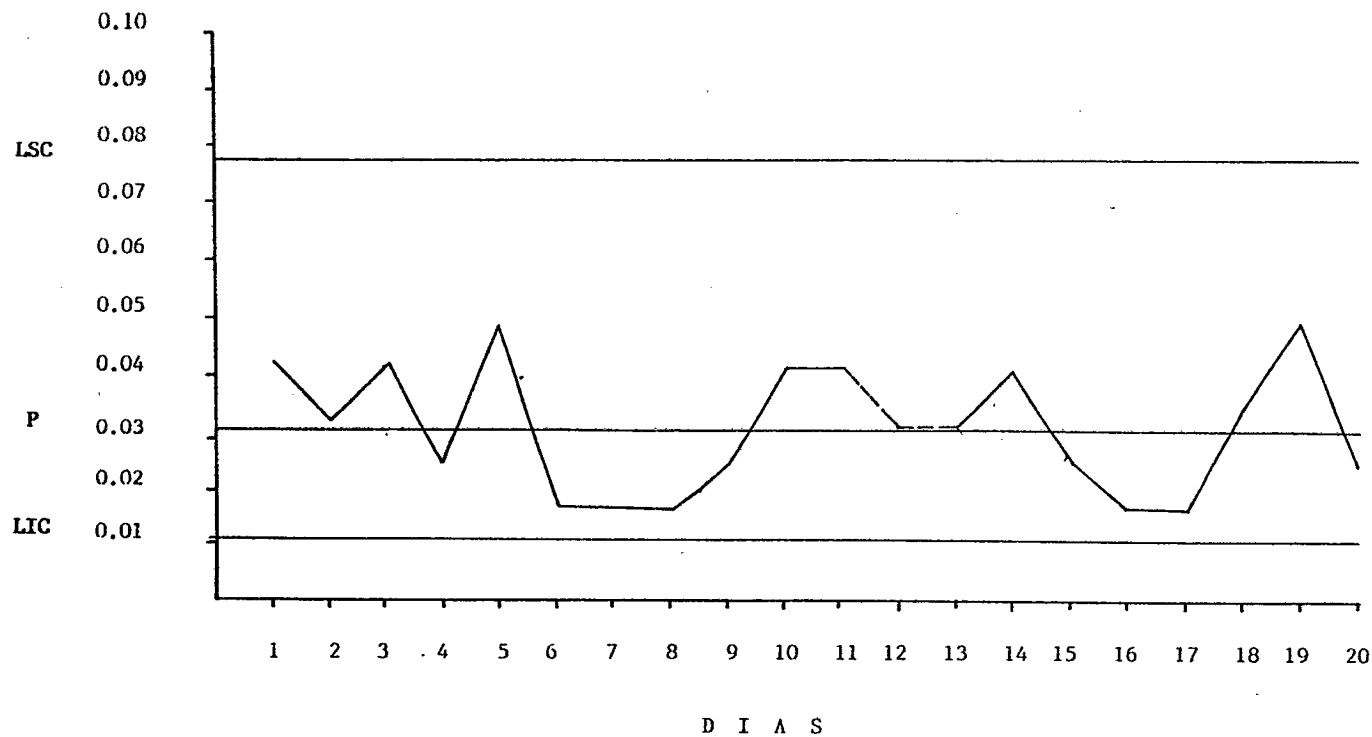
energía eléctrica fue irregular y obstruyó el sistema de computación de las agencias, haciendo necesario el uso de máquinas sumadoras y registradoras manuales y lámparas de emergencia para iluminar. Estas contingencias incidieron desfavorablemente en el trabajo de los receptores-pagadores, provocando sobrantes y faltantes de moneda.

Para eliminar la variación especial antes descrita, los equipos de trabajo de empleados transmitirán el problema a la alta gerencia y propondrán soluciones tales como: Adquirir plantas eléctricas con la capacidad que requieren las agencias, de tal manera que al presentarse situaciones similares, la atención al público continúe normal y se eviten errores que afectan a los clientes, a los empleados y al banco.

En el momento que la administración superior del banco tome las medidas apropiadas para solucionar el problema, se estará eliminando las causas de variación especial, se obtendrá el control estadístico del proceso y por lo tanto el gráfico de control se modificará (figura 4-4), quedando únicamente la variación común, la cual

Figura 4-4

GRAFICO DE CONTROL SIN VARIACION ESPECIAL



también debe ser estudiada a efecto de reducir aún más la proporción de sobrantes/faltantes.

Para reducir la variación común, los jefes de agencia pueden investigar específicamente quienes son los trabajadores responsables de la mayor proporción de sobrantes/faltantes; no con el afán de sancionarlos, sino de determinar los problemas que afectan su desempeño, los cuales podrían deberse a capacitación insuficiente, falta de motivación, procedimientos de supervisión inadecuados, etc. Ante tal situación, se deben revisar y mejorar los programas de capacitación, re-capacitar a los empleados (punto número 13), evaluar la forma actual de dirección de los supervisores, etc.

Al tomar medidas correctivas, los resultados se reflejarán positivamente en el desempeño de los trabajadores, pues éstos sabrán que las autoridades superiores se interesan en su trabajo y que en lugar de criticarlos o castigarlos, buscan mecanismos que les ayude a mejorar, crecer y desarrollarse dentro del banco a través de una relación duradera de confianza y seguridad.

Cabe señalar que tomando en cuenta la perspectiva de largo plazo del banco, la supervisión del mejoramiento es interminable, pues cada vez se debe tratar de reducir la variación común, a tal grado de llegar a un nivel de cero faltantes y sobrantes.

4.1.8 PUNTO NUMERO OCHO: ELIMINAR EL MIEDO EN EL TRABAJO

El mejoramiento de la calidad de los servicios del Banco Seguridad involucra la participación de varios recursos, especialmente el humano, sin el cual los planes organizacionales no cobrarían vida.

Es por ello que el banco, dentro de la nueva filosofía administrativa, implantará nuevos mecanismos que creen un ambiente estable y seguro de trabajo y mejore el nivel de vida laboral. Estas acciones estarán dirigidas por la gerencia superior, quienes desarrollarán planes y asumirán nuevas actitudes que demuestren su interés por mejorar. La eliminación del miedo no será inmediata, pues se necesita desarrollar los catorce puntos del método Deming, lo cual confirma la posición a largo plazo de la empresa.

4.1.8.1 ACCIONES QUE SE EMPRENDERAN PARA ELIMINAR
EL MIEDO.

CAMBIO DE ACTITUDES:

Además de las actitudes descritas en el punto número dos de este capítulo, la alta gerencia, a través de las siguientes acciones, se esforzará por eliminar el temor:

Los gerentes actuales se evaluarán a sí mismos con el objeto de determinar si su proceder causa temores, y así cambiar su comportamiento si es necesario. Los nuevos administradores serán seleccionados tomando en cuenta su capacidad de trabajar en equipo y su deseo de aprender dentro del nuevo ambiente.

La administración superior brindará empleos estables, dejando de hacer despidos masivos y antojadizos.

CAPACITACION Y SUPERVISION:

La capacitación y supervisión en el modelo

Deming ya fueron explicados en puntos anteriores; no obstante, es preciso enfatizar la seguridad que brindan a los trabajadores pues les permite desempeñarse eficientemente al conocer con amplitud su participación dentro del proceso ampliado, y recordar que la administración se hace responsable del sistema y busca solucionar los problemas que existan en él.

MEDIDAS DE SEGURIDAD:

Para mitigar el temor en los empleados y evitarles que corran riesgos en su puesto, el banco debe crear programas de seguridad y establecer normas que les de una guía de cómo actuar en determinadas situaciones, tales como: asaltos, estafas, incendios, terremotos, etc.

APERTURA DE CANALES DE COMUNICACION

El Banco Seguridad deberá promover la creación de equipos de trabajo o círculos de calidad, a través de los cuales se fortalecerá la comunicación entre los trabajadores y las autoridades superiores, pues aportarán ideas para la solución de problemas.

4.1.8.2 PROCESO PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO

En virtud de lo relevante e imprescindible que es el trabajo en equipo en una empresa Deming, a continuación se describe brevemente el proceso que se seguirá para formar los círculos de calidad en el ejemplo del Banco Seguridad. Dicho proceso consta de cinco etapas: Iniciación, Plan Piloto, Expansión, Propuestas e Implantación, y Estabilización y Evolución. 2/

INICIACION:

Debido a que los equipos de trabajo se basan en la participación y el interés de toda la organización, el primer paso que se dará es investigar si los diferentes niveles de la organización están anuentes a brindar su apoyo. Esta labor se facilitará dándoles un curso introductorio acerca de la importancia, formación y funcionamiento de los círculos de calidad y los

2/ Ogliastri, Enrique. Gerencia Japonesa y Círculos de Participación. (Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991) p. 73

objetivos que se pretende alcanzar a través de ellos.

La acción será emprendida por la alta gerencia, quien con su proceder transmitirá su entusiasmo e interés por el mejoramiento de la calidad.

Si en esta etapa se establece que los trabajadores no se muestran interesados en formar los equipos de trabajo, la administración superior deberá esperar hasta que estén preparados, pues debe recordarse que es una actividad voluntaria.

PLAN PILOTO:

Suponiendo que en la etapa inicial los directivos del Banco Seguridad determinaron que existe interés por la formación de los círculos de calidad, el siguiente paso es elaborar un plan piloto y experimentar con un mínimo de tres grupos llamados equipos primarios, integrados por cinco trabajadores cada uno, los cuales servirán de guía para su formación y evaluación de resultados.

En el plan piloto se definirán las políticas referentes a los programas de círculos de calidad y los incentivos que se darán a los participantes. Uno de estos incentivos podría ser la distribución de utilidades para los empleados, como una recompensa a su esfuerzo por alcanzar la calidad; así mismo se establecerá un programa de capacitación que incluya los siguientes temas:

- a) Qué son los equipos de trabajo y quienes los integran.
- b) Cómo se forma un equipo de trabajo.
- c) Objetivos que se pretende alcanzar a través de su formación.
- d) Técnicas para la solución de problemas en equipo.
- e) Cómo mejorar la comunicación.
- f) Cómo dirigir a un grupo.

Los resultados que se obtengan del plan

piloto, serán revisados para saber si los equipos de trabajo están funcionando bien o si es necesario hacer algunos cambios.

EXPANSION:

En esta etapa la administración superior del Banco Seguridad dará mayor información a los empleados acerca de los objetivos del desarrollo de los equipos de trabajo. Posteriormente se reclutará a voluntarios a quienes se capacitará tal como se hizo en el plan piloto, y se formarán nuevos equipos de trabajo.

La etapa de expansión será gradual tomando en cuenta que es una actividad de largo plazo.

PROPUESTAS E IMPLANTACION:

Como respuesta a la formación de nuevos equipos de trabajo, la alta gerencia del Banco Seguridad empezará a recibir propuestas para resolver determinados problemas que se afrontan en los diferentes departamentos. Dichas sugerencias serán evaluadas con prontitud a efecto de determinar la factibilidad de implementarlas.

Aunque no siempre se podrá atender todas las propuestas, la alta gerencia deberá interesarse en ellas y reaccionar oportunamente, informando a los círculos de calidad si fueron o no aceptadas y premiándolos por su participación y deseo de colaborar.

ESTABILIZACION Y EVALUACION:

En esta etapa, cuando la formación de equipos de trabajo haya llegado a la estabilidad, el banco evaluará las necesidades de re-capacitación y creará nuevos mecanismos para que persista la motivación entre los trabajadores.

La evolución de los círculos de calidad no será inmediata, pues deberán transcurrir varios años para alcanzar la estabilización y el objetivo primordial, la calidad.

4.1.9 PUNTO NUMERO NUEVE: ELIMINAR LAS BARREAS ORGANIZACIONALES

Como se ha indicado en repetidas ocasiones, el mejoramiento de la calidad es un proceso de largo plazo

que requiere un esfuerzo constante por parte de la alta gerencia, para eliminar las barreras organizacionales.

En el caso particular del Banco Seguridad, la administración superior puede aprovechar la formación de equipos de trabajo primarios para identificar los obstáculos que causan insatisfacción a los miembros del proceso ampliado; que roba a los trabajadores el orgullo por su labor; e impide mejorar la calidad de los servicios.

Existen varios factores que pueden ocasionar barreras en la organización del Banco Seguridad, los cuales deben ser examinados por la administración superior, quien buscará las acciones adecuadas para corregirlos. El cuadro 4-12 presenta algunos ejemplos de barreras organizacionales y el cuadro 4-13 las actitudes que el banco asumirá para eliminarlas.

Cuadro 4-12

BARRERAS ORGANIZACIONALES

Barreras Organizacionales detectadas en
las Agencias del Banco Seguridad

- 1) Los trabajadores conocen unicamente su cargo, no así los demás puestos que se relacionan con el suyo.
 - 2) Deficiente comunicación entre el jefe de la división de agencias y los jefes de agencias. Las instrucciones no son claras ni precisas, y muchas veces no se avisa con antelación sobre los cambios que se efectuarán.
 - 3) A pesar de que existe una escala de sueldos definida, algunos funcionarios y trabajadores gozan de ciertos privilegios tales como aumentos salariales y remuneraciones especiales, las que causan descontento en los demás empleados.
 - 4) Por su ubicación geográfica, algunas agencias son consideradas de mayor importancia que otras, por lo que se les suministra equipo y útiles de superior calidad, no así a las demás sucursales, lo cual crea rivalidad entre ellas.
 - 5) El servicio actual no se ajusta a las necesidades de los clientes, pues éstos constantemente se quejan.
-

Cuadro 4-13

Nuevas actitudes para eliminar las
Barreras Organizacionales en Agencias
del Banco Seguridad

- a) Se difundirá en todo el banco, la misión y metas que se persiguen, con el objeto de que el personal de agencias se esfuerce por un mismo fin.
 - b) Se capacitará periódicamente a los empleados, para que trabajen eficientemente en equipo. Se les enseñará los diferentes cargos y departamentos relacionados con el suyo.
 - c) La alta gerencia propiciará la apertura de canales de comunicación en todos los niveles de la organización. Se informará al personal acerca de los cambios que se efectúen en el banco, se escucharán sus problemas e inquietudes en el trabajo y se buscarán soluciones.
 - d) Se aprovechará positivamente la formación de círculos de calidad, a los cuales se les brindará participación activa en la detección de barreras organizacionales y en lo posible, se atenderán sus propuestas para mejorar.
 - e) Los aumentos salariales se harán tomando en cuenta la capacidad, cooperación y deseo de mejorar del personal.
 - f) Se investigarán las necesidades de los clientes y, a efecto de satisfacerlas y sobrepasarlas, se rediseñará el servicio.
-

4.1.10 PUNTO NUMERO DIEZ: ELIMINAR LAS METAS NUMERICAS

Al implementar la filosofía Deming de Calidad, la administración superior del Banco Seguridad investigará y corregirá las deficiencias existentes en el sistema, lo cual facilitará la planeación financiera, pues dejará de fijarse metas numéricas arbitrarias, y en su lugar realizará planes estratégicos para mejorar la calidad de los servicios.

La administración superior fijará claramente la misión del banco, la que en síntesis, como se indicó en el Punto Uno de este capítulo, consiste en esforzarse incesantemente por mejorar la calidad de los servicios, en beneficio del proceso ampliado. Dicha misión servirá de fundamento para desarrollar la planeación financiera, la cual se hará en base a la capacidad real del banco y con la ayuda de técnicas estadísticas.

4.1.10.1 PLANEACION FINANCIERA EN BASE AL CONTROL ESTADISTICO

En el ejemplo del Banco Seguridad, las agencias han utilizado las herramientas estadísticas para localizar las variaciones especiales y comunes en los procesos y observar las

mejoras en los mismos. Estas herramientas también pueden emplearse en la planeación financiera del banco.

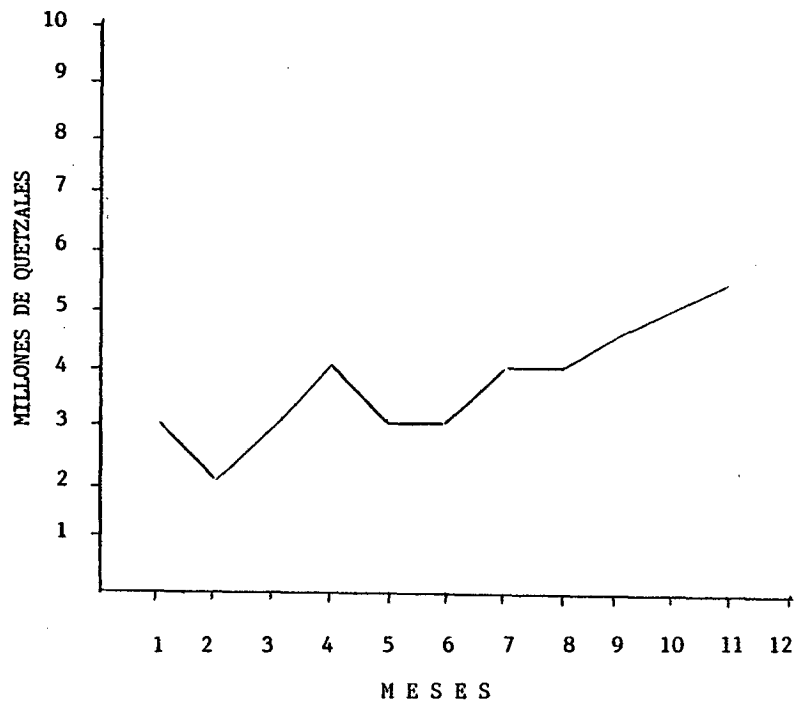
Por ejemplo, en la figura 4-5 se puede observar una gráfica de tendencias que refleja el comportamiento de los ingresos monetarios captados en agencias por medio de cuentas de ahorros, un semestre antes y otro después de haber introducido el método Deming al banco. En ella se aprecia que los ingresos incrementaron sustancialmente en el segundo semestre, lo cual motivará a la gerencia a continuar con el proceso de mejoramiento.

Los resultados de la gráfica de tendencias servirán de fundamento a la alta gerencia para hacer sus proyecciones para los próximos años; sin embargo para que éstas sean objetivas se deberá continuar supervisando el mejoramiento del sistema y poner en marcha los Catorce Puntos.

Esta actitud hará que los funcionarios y empleados se sientan motivados a trabajar por el logro de objetivos específicos, a través del suministro de herramientas, recursos y métodos

Figura 4-5

GRAFICA DE TENDENCIAS.
DE LOS INGRESOS CAPTADOS EN AGENCIAS LOCALES



apropiados.

4.1.11 PUNTO NUMERO ONCE: ELIMINAR LAS CUOTAS NUMERICAS Y LOS ESTANDARES DE TRABAJO

En nuestro ejemplo del Banco Seguridad, uno de los principales problemas que causan la insatisfacción de los clientes es el tiempo que esperan para ser atendidos. Algunos jefes con el deseo de solucionar el problema, podrían fijar a los empleados un tiempo determinado para atender a cada usuario. Por su parte, los receptores-pagadores en su afán de cumplir tales instrucciones se esforzarán por lograrlo, en perjuicio de la calidad, ocasionando con ello faltantes, sobrantes, desperdicio de materiales y la prestación de servicios deficientes.

Como se señaló en el Capítulo 2, es evidente que los estándares de trabajo son nocivos para el proceso ampliado, por lo que deben ser eliminados. Ello será posible solamente si el banco utiliza métodos estadísticos que coadyuven al mejoramiento continuo de los procesos y que a la vez, sirvan de guía para la elaboración de planes y presupuestos acordes a la capacidad de los procesos.

En seguida se ejemplifica una práctica que elimina las cuotas numéricas y los estándares de trabajo.

Suponiendo que el Banco Seguridad alcanzó el control estadístico de algunos procesos, tal como el tiempo que los receptores-pagadores demoran en atender a un cliente (figura 4-6) y dos meses después decide revisarlos nuevamente, habiendo obtenido los resultados que exhibe la figura 4-7. Al comparar ambos gráficos de control, se evidencia que en el segundo, el promedio de tiempo de atención al público ha incrementado, posiblemente debido a la recepción de depósitos monetarios voluminosos que requieren mayor tiempo y esfuerzo y repercute en la formación de extensas filas de clientes. Ante esta variación, la administración del banco deberá actuar tomando medidas que la eliminen y mejoren el proceso de atención, tales como la habilitación de nuevas cajas o la implementación de máquinas cuentamonedas y cuentabilletes.

Este proceder, además de demostrar una vez más al personal que la gerencia se responsabiliza por los problemas del sistema, con el afán de mejorar la calidad de los servicios; permite contar con información objetiva que sirve de base para establecer planes de

Figura 4-6

GRAFICO DE CONTROL DEL TIEMPO PROMEDIO DE ATENCION POR CLIENTE

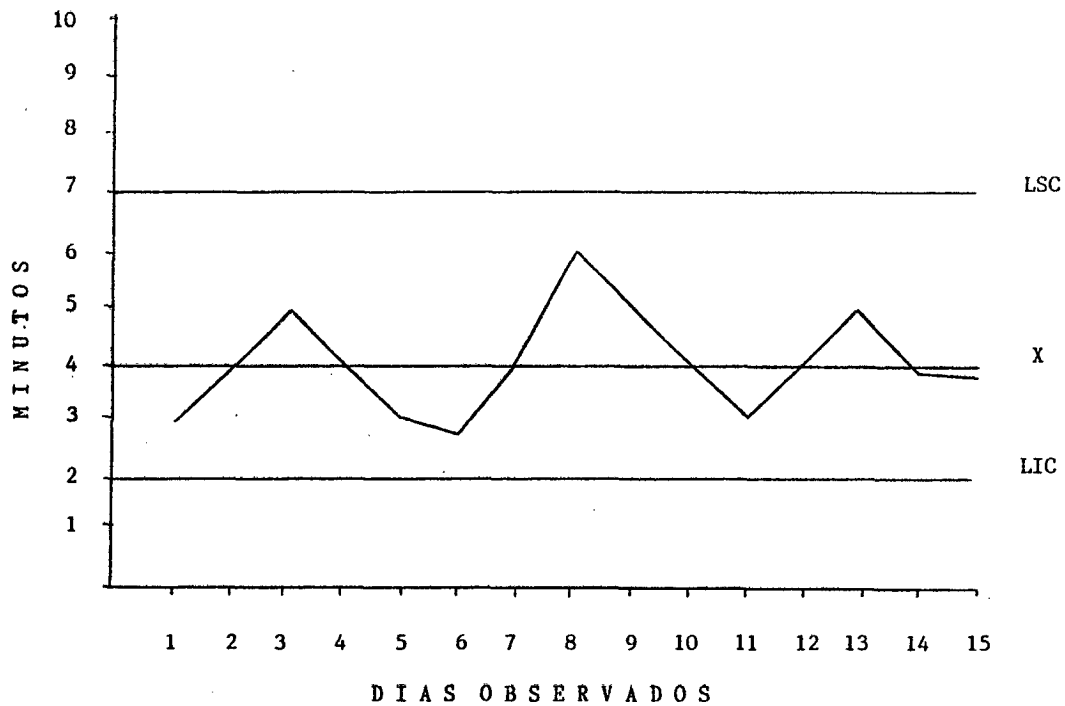
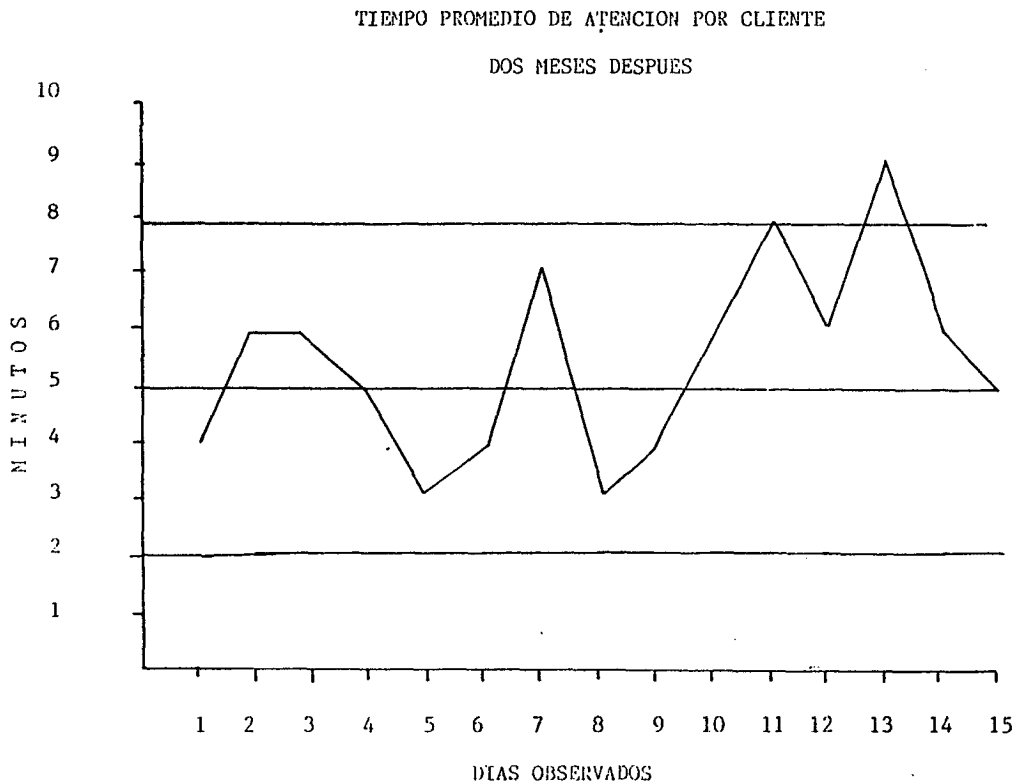


Figura 4.7



crecimiento a largo plazo, programas de re-capacitación (Punto Trece) y fortalece las relaciones entre jefes y subalternos, pues la comunicación y supervisión son positivas.

4.1.12 PUNTO NUMERO DOCE: ELIMINAR LOS OBSTACULOS QUE IMPIDEN AL TRABAJADOR SENTIRSE ORGULLOSO POR SU LABOR

A medida que se apliquen los catorce puntos del método Deming, el personal empezará a recobrar el orgullo por el trabajo que realiza y percibirá que es un recurso valioso para el banco, lo cual podrá ser reforzado si la administración superior se compromete a:

- a) Identificar y eliminar las barreras que inhiben el sentimiento de orgullo por el trabajo realizado, las cuales pueden ser descubiertas a través de encuestas periódicas.
- b) Impulsar el desarrollo de los equipos de trabajo y atender los problemas que les impida desarrollar eficientemente sus tareas, así como tomar en cuenta las sugerencias para solucionarlos.
- c) Proporcionar descripciones de cargos que definan

claramente las funciones inherentes a la persona que lo ocupe.

- d) Capacitar y supervisar apropiadamente a los empleados en el uso de técnicas estadísticas, con el objeto de que evalúen por sí mismos su desempeño y vean como la gerencia del banco se preocupa por reducir la variación de los procesos.
- e) Dar oportunidad a todo el personal, como parte del proceso ampliado del banco, a ocupar diferentes puestos, que le permitan tener una visión más amplia de las diferentes actividades que se realizan en la institución.
- f) Dar un trato digno y retribuir con justicia y equidad el esfuerzo de los empleados por el engrandecimiento de la institución.
- g) Proveer al personal, equipo (sumadoras, máquinas de escribir, registradoras, etc.) en buenas condiciones y desarrollar programas de mantenimiento para preservarlos. Así como darles materiales (papel, cintas, formularios, etc.) de alta calidad y acordes a las necesidades de sus usuarios.

h) Crear un ambiente de trabajo agradable y libre de peligros.

4.1.13 PUNTO NUMERO TRECE: INSTITUIR UN PROGRAMA DE EDUCACION Y RE-CAPACITACION

La posición competitiva del Banco Seguridad dependerá en gran parte de su constancia en el propósito de mejorar el servicio (Punto Uno), es por eso que velará porque sus usuarios se sientan satisfechos con el servicio actual y asignará recursos financieros para la investigación de las necesidades futuras.

Como producto de la investigación de las necesidades de los clientes, probablemente el banco necesite abrir nuevas agencias locales o departamentales para cubrir su demanda y ganar nuevos cuenta-habientes. La apertura de estas agencias implica instalar nuevo equipo computarizado, métodos de trabajo, procedimientos, etc., que serán ejecutados por el recurso humano, como lo son nuevos jefes, secretarias, receptores, centralizadores, conserjes y vigilantes.

Este cambio naturalmente afectará el desempeño de los trabajadores antiguos, por lo que deberán ser re-capacitados para ocupar su nuevo cargo. así mismo al

personal de nuevo ingreso que se asigne a las nuevas agencias, antes de darles capacitación para el puesto, se les instruirá respecto a la filosofía, misión y metas del banco.

Este ejemplo identifica tan solo un área del banco, sin embargo existen otros departamentos (depósitos, caja, créditos, auditoría, etc.) que también necesitarán ser re-capacitados pues al mejorar la calidad del servicio, es de esperar el crecimiento general a largo plazo de la empresa; y por lo tanto se deberá preparar al personal a tomar nuevas responsabilidades que contribuirán a su desarrollo dentro de la organización.

Los programas de re-entrenamiento se elaboran de la misma manera como se ejemplificó en el Punto Seis.

4.1.14 PUNTO NUMERO CATORCE: TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION

La figura 4-8 presenta el nuevo organigrama general del Banco Seguridad, el cual evidencia que la transformación de un banco en una empresa oferente de servicios de alta calidad, se consigue a través de la creación de una estructura organizacional apropiada que

STTS

ETSD

ETA

JTTC

GERENCIA
FINANCIA

involucre la participación de los equipos de trabajo en todos los niveles, empezando por los Equipos de Trabajo a Nivel de Empresa (ETNE) encargados de orientar a la administración para adoptar la nueva filosofía de mejoramiento incesante de la calidad. La participación de estos equipos es decisiva para lograr el cambio, pues en sus manos se encuentra tomar la decisión de mejorar la calidad.

Los equipos de trabajo presidenciales (ETP) se encargarán de efectuar la planeación estratégica del banco. Estos círculos de calidad estarán conscientes de que sus planes son a largo plazo, por lo que los resultados se apreciarán con el correr de algunos años.

La función de los Equipos de Trabajo a Nivel Gerencial (ETNG) será analizar y adoptar las propuestas presentadas relacionadas con el mejoramiento del sistema, presentadas por los demás comités.

Los Equipos de Trabajo de Empleados de los Departamentos (ETED) y Equipos de Trabajo de Empleados de Secciones (ETES) del banco, se dedicarán a mejorar los procesos de los departamentos en que se desempeñan, a través de sus sugerencias y aportes al trabajo. Estos equipos serán los últimos en organizarse.

En la nueva estructura del banco, se establecerá la Gerencia de Calidad, que se ocupará de dar asesoría e instrucción en técnicas estadísticas a todos aquellos jefes que lo requieran; presentará informes estadísticos que comuniquen el avance del mejoramiento de la calidad, como una forma de motivar a todo el personal a seguir adelante con la filosofía de calidad.

Esta nueva estructura organizacional propiciará una comunicación ascendente que se traduce en proposiciones y planes de acción para solucionar los problemas del sistema; una comunicación descendente que permitirá tomar medidas para el mejoramiento de la calidad; así como una relación horizontal en la que se trabajará interdepartamentalmente para tratar temas afines.

Esta estructura refleja la responsabilidad que la administración superior asumirá sobre el sistema y da las condiciones necesarias para poner en práctica los catorce puntos del método Deming, de cuya implementación dependerá el éxito del Banco para alcanzar la calidad.

CONCLUSIONES

- 1) El Método Deming es un modelo de Control de Calidad Total desarrollado desde hace algunos años en el Japón e introducido recientemente a Guatemala, como una guía para mejorar incesantemente la calidad de los servicios, en beneficio de todos los miembros del proceso ampliado.

- 2) El Método Deming se basa en la aplicación de Catorce Puntos clave y en el uso de técnicas de control estadístico de calidad, los cuales requieren la participación decidida de las autoridades superiores y la cooperación de todos los miembros del proceso ampliado del banco que lo implemente.

- 3) El mejoramiento de la calidad de los servicios que brindan los bancos comerciales, beneficia a todos los miembros del proceso ampliado, pues los clientes y proveedores internos (trabajadores) se sienten seguros y orgullosos de su labor; los clientes externos (cuenta-habientes) satisfacen sus expectativas relacionadas con la calidad del servicio; los inversionistas obtienen mayores utilidades derivadas de la reducción de los costos, el incremento de la productividad y la demanda; y la comunidad mejora su nivel de vida y cuenta con nuevas oportunidades de empleo generado por el

crecimiento de la empresa.

- 4) Las herramientas estadísticas y administrativas en la aplicación del Método Deming, facilitan la detección y control de las causas de variación en el sistema y la solución de problemas.

- 5) La filosofía Deming hace hincapié en la valiosa contribución del recurso humano en la búsqueda de la calidad, por lo que en cada uno de los Catorce Puntos destaca lo relevante que es crear programas modernos de capacitación y supervisión, eliminar las barreras organizacionales y asumir nuevas actitudes que fomenten la comunicación y el orgullo por el trabajo que desarrollan.

RECOMENDACIONES

Las siguientes son algunas sugerencias que deben ser tomadas en cuenta al considerar la aplicación del Control de Calidad Total en una empresa, principalmente el modelo Deming.

- 1) El mejoramiento constante de la calidad requiere la asignación de recursos materiales para la innovación e investigación, sin embargo se debe considerar la capacidad económica de la empresa y adecuarse a los recursos de que dispone.
- 2) El Método Deming involucra el uso de herramientas estadísticas para el control de la calidad, las cuales deberán incorporarse a la empresa tomando en cuenta el nivel académico de los empleados que las emplearán, pues en algunos casos ni siquiera han completado la educación primaria, por lo que deberán crearse programas de enseñanza, pues de lo contrario los resultados serán negativos.
- 3) Al enseñar el empleo de las herramientas estadísticas a los supervisores, se recomienda recordarles que el objeto de las mismas es contribuir al mejoramiento de la calidad, y no el de servir como arma para controlar si el

empleado esta haciendo correctamente su tarea.

- 4) Debido a que el mejoramiento de la calidad es a largo plazo, se aconseja que los bancos o cualquier empresa que lo aplique, sean constantes en su propósito de mejorar y no busquen resultados inmediatos, pues la aplicación de los Catorce Puntos es gradual y sus resultados se verán a través de los años, conforme mejore la calidad.

- 5) La aplicación de cualquier método de Control de Calidad Total deberá hacerse paulatinamente, evaluando periódicamente el comportamiento del recurso humano, es decir su reacción ante el nuevo modelo de administración, pues debe considerarse que su participación en el proceso de calidad es decisiva, debido a que de él dependerán en gran parte los resultados que se puedan obtener.

GLOSARIO

CAPACITACION: Actividad planeada orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado, logrando una auténtica automotivación e integración a la empresa.

COMUNICACION: Proceso interpersonal que consiste en enviar y recibir mensajes.

COMUNICACION ASCENDENTE: Comprende las oportunidades que tienen los empleados o jefes de menor jerarquía para transmitir a los más altos niveles de la organización, datos de la actividad laboral, así como sugerencias para solucionar problemas de su departamento.

COMUNICACION DESCENDENTE: Consiste en la transmisión de instrucciones de trabajo, metas organizacionales, retroalimentación del desempeño y otro tipo de informaciones, que los administradores o jefes dan a sus subordinados.

COMUNICACION HORIZONTAL: Es la relación coordinada entre otros departamentos de igual jerarquía.

DESCRIPCION DE PUESTO: Lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto; es producto de un análisis de puestos.

ESTADISTICA: Técnica que trata de la recolección, organización, clasificación, presentación, análisis e interpretación de datos.

INDUCCION: Actividad que tiene como objeto proporcionar al nuevo trabajador, toda la información necesaria relacionada con la organización y su puesto, que le permita tener una identificación positiva con la empresa.

METODO: Conjunto de procedimientos y de medios destinados a obtener un resultado.

PLANEACION: Es el proceso de identificación de misiones y objetivos organizacionales, y el establecimiento de procedimientos para alcanzarlos.

PLANEACION ESTRATEGICA: Es el proceso a largo plazo utilizado para definir y alcanzar las metas organizacionales.

PLANEACION FINANCIERA: Son los resultados financieros que la empresa desea alcanzar mediante determinadas acciones que

deben cubrirse en cierto período.

PRODUCTIVIDAD: Es la medida del desempeño del sistema de operaciones y de los trabajadores en una empresa, en relación con la utilización de recursos.

PROVEEDORES: Son empresas o personas que proporcionan los recursos necesarios para que otra compañía produzca sus bienes y servicios. En el Control de Calidad Total, un empleado puede ser proveedor, si aporta determinada información o recursos para la realización de las tareas de otro trabajador o puesto.

SERVICIO: Son actividades, beneficios o satisfacciones intangibles que se ofrecen para la venta. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.

BIBLIOGRAFIA

1. BASICA:

GITLOW, HOWARD S. "Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva". México, Ventura Ediciones, S. A. de C. V., 1991, 175 p.

GITLOW, HOWARD S. y SHELLY J. GITLOW. "Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming". Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991, 280 p.

GONZALEZ AREVALO, CARLOS. "Sistema Bancario Moderno". Colección Textos Económicos No. 2, Guatemala, Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1976, 23 p.

GUTIERREZ, MARIO. "Administrar Para la Calidad". México, Editorial Limusa, 1989, 168 p.

ISHIKAWA, KAORU. "Qué es el Control de Calidad Total?". Colombia, Grupo Editorial Norma, 1992, 209 p.

LARIOS GUTIERREZ, JUAN JOSE. "Hacia un Modelo de Calidad". México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1989, 160 p.

OGLIASTRI, ENRIQUE. "Gerencia Japonesa y Círculos de Participación". Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991, 198 p.

WALTON, MARY. "Cómo Administrar con el Método Deming". Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991, 291 p.

WALTON MARY. "El Método Deming en la Práctica". Colombia, Grupo Editorial Norma, 1992, 260 p.

2. COMPLEMENTARIA

GONZALEZ, ANTONIO J. y DOMINGO FELIPE MAZA ZAVALA. "Tratado Moderno de Economía General". Segunda edición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V., 1986, 568 p.

MAZARIEGOS, DE LEON Y BANCK. "Revista Crónica". Año V, Guatemala, 6 de marzo de 1992, No. 26, 85 p.

MELENDERAS SOTO, TRISTAN y CASTANEDA QUAN, LUIS ENRIQUE. "Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental". 2a. Edición, Guatemala, Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1991,

104 p.

PETERS, THOMAS J. y ROBERT WATERMAN, Jr. "En Busca de la Excelencia". Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991, 340 p.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. "Boletín de Estadísticas Bancarias". Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991, 340 p.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. "Administración". Novena Edición, México, Mc Graw Hill, 1990, 771 p.