



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
PLANTEL IZTAPALAPA**

***LA CALIDAD TOTAL Y SU FUNCIONAMIENTO EN
UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EN
EL RAMO ASEGURADOR,
ASEMEX***

Tesina que presenta:

Marco Antonio Hernández Martínez

A través de Seminario de Investigación para aspirar al Título
Profesional de:

Licenciado en Administración

Dirigida por el Ingeniero Alfredo Rosas Arceo

ALFREDO ROSAS A.
V O R A O

PDOF. ALFREDO ROSAS A.
30/MARZO/2000
marzo del 2000.

AGRADECIMIENTOS.

A **Dios**, por darme la bendición de la vida, de ser tu hijo y de crecer en una familia que ha vivido del fruto del trabajo honesto. Gracias Padre por permitirme conocerte, este trabajo es para ti.

Margarita Martínez Ramírez

Mami, seguramente cuando supiste que yo venía en camino, tuviste muchas ilusiones que, mas tarde se convirtieron en realidad y que con el paso del tiempo compartimos con mucho amor. Hoy, con la culminación de este trabajo se corona tu gran valentía y sobre todo el triunfo que con amor hemos logrado nuevamente. Gracias por tu amor, por tus consejos e incluso por tus regaños, puedes estar segura que haz hecho de mi un hombre de bien. **Te Amo**.

Norberto Mario Hernández Hernández

Padre, aunque lejos, también te agradezco los buenos recuerdos que dejaste en mi mente y en mi corazón porque me han ayudado a ser hombre y a tener ideales firmes y concretos en mi vida, este trabajo es parte de ti.

A mis hermanos Gris y Dany.

Que al verlos crecer junto a mi, me impulsaban a ser mejor, a tratar de ser un ejemplo para ustedes, ahora quiero compartirles este logro del que fueron testigos, amigos y sobre todo, **hermanos**.

A Arturo Aguilar Resendiz.

Quien ha sido parte de la familia y que me ha apoyado como se le apoya a un hermano.

A mis **primos y tíos** quienes con su confianza y cariño me han dado siempre seguridad y entusiasmo para seguir adelante.

A mi **abuelita Carmen** por bendecirme siempre con sus oraciones y a mi **abuelito Rodolfo** por ser un ejemplo de entusiasmo para la vida por la vida misma.

A Araceli Morales.

Porque tu amor me motivó a empezar la carrera que hoy concluyo, siempre serás parte de mi corazón.

A mis **amigos Esther, Mónica, Lety, Yolanda, Aídda**, quien fuiste mucho mas que amiga; **David, Sofía, Elizabeth** y a todos quienes compartieron momentos conmigo y que tal vez no recuerde su nombre pero fueron y serán parte importante de mi vida.

A la **Universidad Autónoma Metropolitana** y a todos sus profesores, muy en especial al **Ingeniero Alfredo Rosas Arceo** por su paciencia y ayuda en la realización de este trabajo así como en la formación de un profesionista que siempre hará lo mejor posible para venerarla.

ÍNDICE.

Justificación	I
Hipótesis	II
Marco de Referencia	III
Introducción	3
1. El Concepto de Calidad y su evolución	6
1.1. Primera Generación. Control de Calidad por Inspección	
1.2. Segunda Generación. Aseguramiento de la Calidad.	10
1.3. Tercera Generación. El proceso de Calidad Total	17
1.4. Cuarta Generación. Mejora Continua del proceso de Calidad Total	19
1.4.1. Costos de Calidad	20
1.4.2. Benchmarking	26
1.5. Quinta Generación. Calidad Total y Reingeniería	29
1.6. Sexta Generación. Rearquitectura de la empresa y Reingeniería de las estructuras del mercado	35
2. La Calidad en el Servicio y la importancia del cliente.	43
2.1. Elementos distintivos de los servicios	50
2.2. Satisfacción del cliente	53
2.2.1. Aportaciones del cliente y autocliente	54
2.3. Cultura de servicio Asemex	66
2.3.1. Tipos de directivos	69
2.3.2. Tipos de liderazgo en los superiores	75
3. La Misión, Valores y Cultura Organizacional.	80
3.1. Misión	
3.2. Valores y Cultura Organizacional	82
3.3. Determinación de los valores organizacionales	84
3.4. La definición conductual de los valores	86
4. El área de Calidad en Asemex . Su composición y funcionamiento.	88
4.1. Sistema de Administración de la Calidad (Módulos de Información)	92
4.1.1. Calidad centrada en dar valor superior a los clientes	
4.1.2. Liderazgo	95

4.1.3.	Desarrollo del Personal con enfoque de calidad	96
4.1.3.1.	Formación hacia la calidad	97
4.1.4.	Información y Análisis	98
4.1.5.	Planeación	99
4.1.6.	Administración y mejora de procesos	101
4.1.7.	Impacto en la Sociedad	103
4.1.8.	Resultados de Calidad	104
4.2.	Elementos y Herramientas	109
5.	El fenómeno de la Globalización	112
5.1	De la aldea global a la globalización de los negocios.	113
5.2	El entorno financiero	113
5.3	Instrumentos o agentes del proceso de globalización	115
5.4	Intermediarios financieros	115
5.5	El reaseguro	116
5.5.1	Evolución del Reaseguro en un ambiente globalizado	117
6.	Conclusiones	120
	Bibliografía y Hemerografía.	122

JUSTIFICACIÓN:

En los últimos años, mucho se ha escuchado hablar sobre conceptos tales como:

Control Estadístico
Iso 9000
Poka-yoke (Cero Defectos)
Kaizen (Mejora Continua)
Planeación y Control
Mantenimiento Predictivo
Capacitación
Trabajo en equipo
Enriquecimiento del Trabajo
Reingeniería
Rearquitectura
Etc.

que no son otra cosa más que métodos que buscan la consolidación de las organizaciones en su carrera por lograr -y más allá de eso, mantenerse en- la cima frente a un conjunto de empresas (si no existe el monopolio) que compiten con ella dentro de un ramo cualquiera, ya sea en la industria productora de bienes o en las prestadoras de servicios.

De ésta manera, nos encontramos inmersos en un vasto y complejo mundo de actividades, mismas que se han agrupado en sectores o industrias como lo son el alimenticio (que a su vez contempla áreas como la ganadera o avícola por ejemplo), también podemos localizar industrias como las del calzado y otros sectores como el financiero, al cual, le dedico este espacio en su ramo de las aseguradoras, específicamente ubicándome en una empresa cuyo desarrollo la ha llevado a consolidarse entre el público que solicita los servicios de este sector, me refiero a Aseguradora Mexicana "ASEMEX".

No cabe duda que todo proceso no deja de ser susceptible a lo perfectible, y es por ello que las empresas, a través de distintos caminos buscan la **excelencia**, implementando en sus actividades métodos que la lleven a esta. Sin embargo, entre más grande es una organización, más grandes son los retos a los que se enfrenta, pues dentro de ella intervienen muy diversos factores que se erigen como barreras para su sano desarrollo.

Así, analizando un poco el medio ambiente en el que se desenvuelve ASEMEX, y las políticas y programas que se han llevado a cabo, podemos encontrar algunas características

importantes que nos lleven a entender la problemática a la que se enfrenta, básicamente al interior, en su elemento organizacional; de lo cual se desprenden las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS:

Ante las fuertes inversiones que la empresa ha hecho en materia de capacitación, y organización de diferentes eventos como Congresos de calidad, en donde se presume la participación de prácticamente el total del personal, encuestas de ambiente, y otros de la importancia de El Premio Nacional de Calidad, nos encontramos ante la hipótesis siguiente: ¿existe una clara falta de consciencia en todos los niveles de la estructura organizacional, donde el ausentismo y retardos son justificados en un número alarmante, frenando así la posibilidad de llegar a lo que la misma empresa dice buscar, "**La Calidad Total**", de la empresa?

¿Será que este problema se ha convertido en un lastre que también tiene su origen en diversos aspectos?, aspectos tales como:

¿Violación de Reglas ya establecidas?

¿Un débil liderazgo o tipos de liderazgo que no funcionan dentro de la organización?

¿Una débil diversificación y mantención de elementos que hoy en día suelen ser básicos alrededor de la empresa como:

Cultura Organizacional,

Valores Organizacionales

Misión de la Empresa

Objetivos de la Empresa?

¿La contemplación de otros elementos que son intrínsecos al empleado y que deben comulgar con los de la organización como:

Educación

Preparación escolar

Nivel de vida socioeconómico

Cultura

Valores sociales

Logros alcanzados

entre otros?

Estas son las hipótesis a comprobar en el desarrollo de esta tesis, por lo cual establezco el siguiente marco de referencia.

MARCO DE REFERENCIA

Primeramente, y como regla general, atenderé algunos conceptos de lo que es la Calidad Total y su evolución, así como su importancia, funcionamiento y perspectivas en el ámbito nacional.

Posteriormente, nuestro Marco de Referencia estará girando en torno de las políticas de ASEMEX, así como un sistema de Administración de la Calidad, el cual integra 8 módulos de información:

- Clientes y Productos
- Liderazgo
- Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad
- Información y Análisis
- Planeación
- Administración y Mejora de Procesos
- Impacto en la Sociedad
- Resultados de Calidad

Será producto de opiniones y sentimientos del personal hacia la empresa, mismos que han participado en eventos enfocados a la mejora continua, como es el caso de un "Maratón de la Calidad" que contó con la participación del 90% del personal.

Otro factor que será tomado en cuenta como marco de referencia, será el relacionado al cliente; su importancia y el servicio que se le presta por parte de la compañía; pero más allá de esa única interpretación, pondremos atención a otras órbitas que giran alrededor del cliente; esto es, las aportaciones que este pueda dar a las empresas, no solo para sobrevivir

en un mercado en el que las tendencias competitivas resultan de primer impacto, sino también, para posesionarnos en lugar preferente ante ellos y frente a la competencia.

Ahora bien, trataré de ofrecer una óptica de lo que es el cliente para la empresa por un lado, y lo que este pueda aportar a la organización por otro; analizaré un concepto que muchos no lo han tomado en cuenta o que de plano resulta desconocido, el de "Autocliente".

Para finalizar, puntualizaremos en un elemento que ha evolucionado de manera

INTRODUCCIÓN

En la edad media, el fin último de todas las cosas era alcanzar su perfección.

Renato Descartes
(1596-1650)

No cabe duda que hoy en día, para alcanzar la perfección ya sea de un producto o servicio, se tienen que contemplar tres características básicas:

- 1) La experiencia
- 2) Los antecedentes académicos y culturales de la persona que analiza la información.
- 3) La calidad de la información en sí.

Ahora bien, si hablamos de excelencia, por fuerza tendremos que hablar de calidad y entender lo que ésta significa. Como es sabido, el concepto de calidad se ha modificado al pasar de los años, pero más allá de esas modificaciones, existen muy diversos elementos que hacen que las definiciones de calidad tengan un enfoque y aplicación distintos en cada país, y más concretamente en cada organización.

“El concepto de calidad tiene que estar acompañado de un análisis profundo del contexto donde se ubica la empresa. Todas las orientaciones son válidas, siempre y cuando el entorno del negocio sea propicio para ello; las reglas del juego están cambiando continuamente, y el fracaso de las teorías de calidad radica en la *incapacidad de la empresa para evolucionar hacia estrategias de calidad más competitivas*”¹.

¹ Valdés Buratti, Luigi A. Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad, 2a. ed., C.C.T.C., México, 1995, p. 119

Por ejemplo, los japoneses la definen como: *el conjunto de características específicas y funciones que pueden ser objeto de valuación, para determinar si un artículo o servicio está satisfaciendo su propósito.*

Por otro lado, la Norma Mexicana de Sistemas de Calidad, NMX CC-1, la define como: *conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas*².

Sin embargo, para muchos expertos en la materia, la calidad la conceptualizan como: *el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él*³.

No obstante, cabe mencionar el que nos remontemos a los inicios de la calidad, donde se contemplan tres características:

- 1) Calidad del diseño
- 2) Calidad de producción
- 3) Calidad de servicio⁴.

Estas características, sin embargo, deben prevalecer al paso de los años, ya que contemplan las tres dimensiones del tiempo por todos conocidas; pasado, presente y futuro.

Luigi Valdés menciona en su obra dos dimensiones bien definidas, la primera pertenece a la Revolución Industrial; la segunda se refiere a una Revolución del

² definición que proviene de los estándares internacionales de calidad ISO-9000).

³ Nótese que sólo se menciona todo aquello que rodea a un “objeto” para emitir un juicio de valor, es decir, a la “cosa”, pero entonces, ¿en dónde queda el otro aspecto fundamental de toda empresa?, ¿en dónde queda el elemento “servicio”?, ¿será esta una causa probable de que los modelos de calidad no tengan el éxito esperado, o el que han tenido en otros países?.

⁴ Obsérvese que esta primera visualización del concepto de calidad contenía a su vez tres elementos esenciales en todo proceso de administración: el prever, el controlar y el dirigir; que en otros términos podemos entender como el antes, el durante y el después

Conocimiento. Ambas, propone, son parte de un parteaguas de lo que entendemos por procesos de calidad.

1) “El primer cambio tuvo lugar cuando la calidad dejó de ser una herramienta utilizada por la empresa para controlar y uniformar los productos y los procesos, y se convirtió en una estrategia de negocios [...]”;

2) El segundo cambio surgió cuando la calidad complementó su estrategia de negocios con una rearquitectura y un rediseño completo de la manera como se organizan y administran”⁵.

⁵ Valdés. Op. cit., p. 121

CAPÍTULO 1

EL CONCEPTO DE LA CALIDAD Y SU EVOLUCIÓN.

1.1. Primera Generación: Control de Calidad por Inspección

El antecedente inmediato a lo que se conoce como la primera organización formal dedicada exclusivamente al control de la calidad es lo que llamamos la *usufactura*.⁶ Durante esa etapa, al ser el artesano el único que tenía que ver con el proceso de elaboración, o sea en un 100%, conocía su calidad también en un 100%, por lo tanto, tenía el control sobre cualquier cambio que requiriera su producto, fuese para mejorarlo o para satisfacer nuevas necesidades. Fue entonces cuando surgió la Administración de la Calidad, “en la cual el hombre desarrolla conocimientos y acciones *para cambiar su posición competitiva* con la naturaleza”.⁷

Ahora bien, como se mencionó en el párrafo anterior, el surgimiento de la organización con mayor antigüedad aparece en China hacia el año 1600 a.C. y lo narra y grafica de manera muy interesante Edmundo Guajardo:

... bajo el poder de las dinastías Shang y Zhou, los talleres de artesanos eran propiedad del gobierno, que formó tres grandes organizaciones de producción: la primera, dedicada a la recolección y preparación de materias primas; la segunda, a la fabricación de productos que organizó a los artesanos en talleres, y la tercera, a almacenamiento y distribución de los productos El control de la calidad de este sistema de producción centralizado se llevaba a cabo gracias a otras dos organizaciones: una dedicada a la normalización y al establecimiento de estándares de calidad y productividad y otra más dedicada a la inspección de los talleres y de sus productos⁸.

⁶ Se conoce como la elaboración de un producto por una sola persona y consumo de la misma

⁷ Guajardo Garza, Edmundo. Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad, primera ed., Pax, México, 1996, p. 15

⁸ Ibíd; p. 18

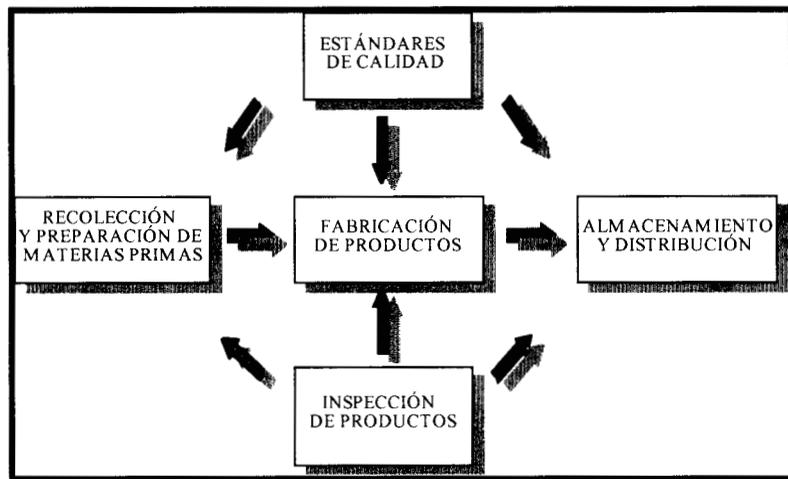


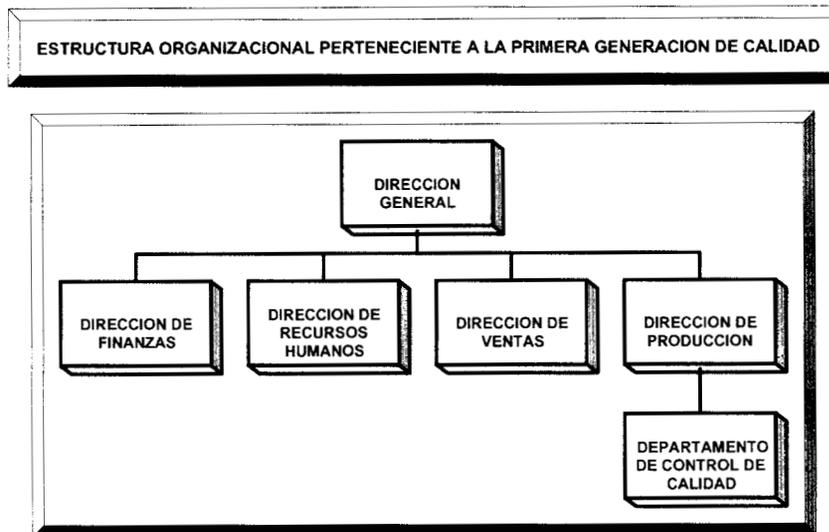
Fig. 1 Organización de la producción en la antigua China, 1600 a. C.

Al ver los problemas suscitados en la producción en serie, los empresarios deciden centrar la calidad en la detección de los productos defectuosos y establecer normas que debían cumplir los productos para salir a la venta. Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad que, auxiliado por la inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar sus defectos o errores y proceder a tomar las medidas necesarias para “tratar” de evitar que el consumidor reciba productos defectuosos⁹.

Sin embargo, cabe hacer algunas observaciones a este primer intento de implementar la calidad a los artículos que producían las empresas:

1° Se introdujo un *departamento de control de calidad*, el cual dependía y servía sólo y únicamente al departamento de producción, por lo que no tenía injerencia ni tenía nada que ver con otros departamentos de la organización; de esta manera, podíamos imaginar una estructura de la manera siguiente:

⁹ En el caso de la armadora de autos Toyota, el proceso de producción está constituido por sistemas que interactúan entre sí y que forman en conjunto lo que se conoce como “*el sistema justo a tiempo*”, en donde una parte importante de éste es el concepto **Poka-Yoke**, que quiere decir *a prueba de error* o “*cero defectos*”, donde la idea básica es detener el proceso donde ocurra un defecto, definir las causas y prevenir aquellas que sean recurrentes. En este proceso no se utiliza el muestreo estadístico ya que se utiliza el cien por ciento de la



2° Al ser creado este departamento sólo como un elemento de control sobre los productos ya terminados, y no como uno de prevención o detección de los posibles causantes que determinaban al final de un proceso que un producto fuese defectuoso o no, el que a final de cuentas pagaba los platos rotos, era el cliente, ya que no solamente absorbía los costos que generaba este departamento, sino que cuando recibía lo que compraba, podía observar (sin necesidad de ser un experto) cierta disparidad entre productos supuestamente iguales, que sin embargo, costaban lo mismo.

3° La alta dirección no asumía el rol de que la calidad tenía que partir de ellos, simplemente delegaban la responsabilidad a terceros (en toda la extensión de la palabra).

El peso de la calidad recaía sobre los inspectores del departamento de control de calidad, que auxiliados de la inspección visual o de algún aparato o instrumento de medición efectuaban comparaciones con estándares preestablecidos. Una variante adicional, era un departamento que se encargaba de corregir los productos defectuosos que detenían la inspección.

inspección, por lo que una parte clave del procedimiento es la inspección de todas las causas de defectos que se presenten durante la producción para identificar errores antes de que se conviertan en defectos.

ENFOQUE DE LA CALIDAD: Producto.

Responsable: Departamento de control de calidad

Ventajas:

- ☞ Se “trata” de asegurar que el cliente no reciba productos defectuosos
- ☞ La empresa comienza a tomar conciencia de la importancia de mantener una uniformidad en los productos que se ofrecen
- ☞ La calidad es un factor a medir y a evaluar.

Desventajas:

- ◆ No se puede asegurar que el cliente reciba productos sin defectos.
- ◆ Es un sistema reactivo. No se controla el proceso, sólo se controla el resultado del proceso.
- ◆ En promedio se aumenta en un 20% el precio del producto final por concepto de gastos de inspección, reproceso y desperdicio.
- ◆ La empresa pierde cifras invisibles como son la pérdida de clientes, de imagen, etc.
- ◆ Está basado en sistemas militares. La estrategia es controlar a nuestros colaboradores.
- ◆ El poder de decisión de los empleados es nulo y la motivación es baja.

1.2 Segunda Generación: Aseguramiento de la Calidad

Al reconocer que todo proceso de producción presenta variaciones, se determina que controlando el proceso, se puede controlar la producción. La experiencia mostró que es prácticamente imposible producir dos piezas idénticas, sin embargo, el rango de variabilidad puede ser tan pequeño, que se pueden producir piezas similares a los ojos del consumidor. La oferta de productos y servicios era tan escasa que los requisitos del consumidor se centraban más en la cantidad que en la calidad intrínseca del producto¹⁰. Se aseguran las materias primas desde el proveedor y se pasa de controlar el producto final a controlar el proceso, determinando los puntos críticos de control, y los operadores se convierten en los responsables de la calidad de la producción. Con el tiempo desaparece el departamento de control de calidad y se asegura que el cliente reciba productos y servicios libres de defectos. Las herramientas del control estadístico del proceso aparecen (las siete herramientas estadísticas) y el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

Es dentro de este contexto cuando aparece la figura de W. Edwards Deming, quien en 1925 desarrolló las técnicas de control estadístico de procesos y las gráficas de control.

Del control estadístico de procesos podemos decir que es un lenguaje matemático con el cual se pueden entender los procesos, distinguir las diferencias que experimentan en el tiempo y cuáles son las causas de su variación. Existen dos elementos que intervienen y que son conocidos como **“causas comunes de variación”**, las cuales siempre se encuentran presentes, sus efectos no son muy notorios y varían constantemente haciendo variar el resultado; el segundo elemento, es aquel donde los márgenes de variación no son muy comunes -**“causas especiales”**- y sus efectos se presentan esporádicamente, de manera muy notoria y generalmente son externas al sistema.

¹⁰ Durante el período de la Segunda Guerra Mundial, los países se centraron en la producción de armamento, por lo que muchos productos que eran de primera necesidad quedaron relegados a un segundo término. Esto representó entonces un giro de 180 grados, ya que los artículos de primera necesidad se convirtieron en artículos de segunda, mientras que la industria armamentista ocupó la cima por la gran demanda de la época.

El enfoque conocido como el círculo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), impulsa también a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad de la compañía.

El círculo de calidad consiste en cuatro puntos:

1. Planear. En ella se desarrollan las siguientes actividades:

✓ Primero se define la **visión** o **metas**: dónde se requiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingresos); en otras palabras, se establece el **objetivo de la mejora**.

✓ Establecido el objetivo, la persona realiza un **diagnóstico** para determinar su situación actual en todos los aspectos y definir su problemática o áreas de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto tengan en su vida.

✓ Posteriormente se define una **teoría de solución** que permite llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo.

✓ Finalmente, se define un **plan de trabajo** a implementar y se prueba la teoría de solución.

2. Hacer. En esta etapa, básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego al programa. La *gráfica de Gantt* o la *lista de verificación de tareas realizadas* son una buena herramienta para llevar a cabo el control.

3. Verificar. Aquí se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados.

4. Actuar. Si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, es importante sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios.

Si por el contrario, no se lograron los resultados, se actúa replanteando la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados.

El círculo de calidad se transforma en un proceso de mejora continua en la medida en que se utilice en forma sistemática.

Por otro lado, Deming estableció 14 puntos para la construcción de una ***cultura de administración de la calidad***.

Una característica importante de los catorce puntos de Deming, es que se puede aplicar a cualquier tipo de organización: ya sea una industria, pequeña o grande, de servicios o manufacturera; en la escuela, el hogar o incluso, en la vida personal, por lo que estos 14 puntos se convierten en toda una filosofía.

Los catorce puntos de la filosofía de Deming son:

1. Crear constancia de propósito para mejorar productos y servicios. Crear *un plan para ser competitivos y asegurar la permanencia del negocio* a corto, mediano y largo plazo, mediante:

a) la innovación

- ↳ Crear nuevos productos y/o servicios
- ↳ Crear nuevas tecnologías
- ↳ Desarrollar nuevos procesos y materiales

b) la investigación y la educación

c) la mejora continua del diseño de los productos y servicios con un enfoque centrado en el cliente

d) el mantenimiento de instalaciones y equipos

2. Adoptar la nueva filosofía. Esta situación hace que la cultura de vivir con el error o los productos defectuosos no tengan cabida en un entorno de calidad, pues no le aseguran a la compañía su permanencia en el mercado. El cambio de cultura es difícil, lleva tiempo y constancia de propósito.

3. Terminar con la dependencia de la inspección donde la característica principal es la inspección, misma que siempre es tardía, ineficaz y costosa.

El nuevo objetivo de la inspección es la auditoría para comprobar *las medidas preventivas* y detectar cambios en el proceso.

La calidad no viene de la inspección, sino del mejoramiento del proceso

4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios. El precio de un producto no tiene significado si no cumple con la medida de calidad por la que se está comprando. Al comprar con base en el precio, encontraremos en muchas ocasiones productos de ¡baja calidad y alto costo!. o sea, “Lo barato... sale caro”. Por esta razón *hay que buscar minimizar los costos totales y desarrollar proveedores para cada artículo.*

5. Mejorar el sistema de producción y servicios en forma constante y permanente para mejorar la calidad y productividad, y reducir los costos trabajando en forma continua para reducir desperdicios y errores.

La mejora de procesos está en manos de la alta dirección. La administración debe buscar la participación activa de expertos en la materia: ingenieros, especialistas en producción, investigadores de mercado, vendedores, etc., para apoyar la mejora continua como cultura de trabajo.

6. Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo apoyándolo en métodos estadísticos que permitan decidir cuándo es completo y cuándo no.

7. Adoptar e instituir el liderazgo. Donde la supervisión juega un papel de suma importancia y cuya principal aportación debe ser eliminar las barreras que impidan hacer al trabajador sus tareas con orgullo.

El supervisor debe ser un líder que guíe a los trabajadores e informe a la alta administración acerca de las condiciones de las instalaciones, materiales y equipos que necesitan ser corregidos para optimizar la operación: defectos heredados, maquinaria sin mantenimiento, herramientas inadecuadas, etc.

8. Expulsar el miedo. Es necesario que la gente se sienta segura y no tenga miedo de expresar sus ideas, aclarar dudas, pedir instrucciones más precisas, o informar acerca de las condiciones que dañan la calidad y la productividad.

El miedo, es un síntoma de fallas en la contratación, la capacitación, la supervisión y de la desatención a las metas de la empresa. El miedo desaparecerá en la medida en que la administración se vuelva un apoyo y los empleados desarrollen confianza en ella. Esto se puede lograr mediante un efectivo flujo de información.

9. Romper las barreras entre los departamentos. El personal de los departamentos de Investigación, Diseño, Compra de Materiales, Venta y Recibo de Materiales, deben conocer los problemas que ocasionan los materiales y las especificaciones de cada una de las diferentes áreas de producción y ensamble. Desconocerlos traerá como consecuencia pérdidas en producción por el reproceso causado al usar materiales inadecuados.

10. Eliminar slogans, exhortaciones y las metas numéricas, como “cero defectos”, sin que se ofrezcan métodos para lograrlos, por lo que se requiere una guía proporcionada por la gerencia y no una exhortación.

11. Eliminar estándares de trabajo y metas numéricas, pues normalmente estos sustituyen al liderazgo. Las cuotas que toman en cuenta sólo la calidad, son una garantía de ineficiencia y alto costo.

Los estándares de trabajo garantizan que la compañía obtendrá cierta cantidad de artículos defectuosos y desperdicios especificados, y que nunca se mejorarán.

La gerencia deberá eliminar estándares de trabajo que no incluyan los parámetros de calidad y costos.

12. Eliminar barreras que impiden alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador. Y es que cómo puede estar alguien orgulloso de su trabajo si no sabe cuándo éste es aceptable o no.

13. Instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para empleados. Es necesario que la administración incorpore algunos métodos estadísticos sencillos para el control de la operación diaria.

14. Implica a todo el personal en la transformación. La alta administración requerirá la orientación de un consultor experimentado.

Una tarea importante del consultor será formar maestros e instructores en métodos estadísticos, pero la principal será desarrollar, en conjunto con un estadístico de la compañía, una estructura de calidad que eventualmente pueda desarrollar sus funciones sin la necesidad de su presencia.

Deming también establece un plan de acción basado en otros siete pasos para la eficiente implantación de sus catorce puntos:

1. Generar un plan de acción para eliminar la problemática de la administración en la aplicación de los catorce puntos, para resolver los problemas críticos y reconocer los obstáculos.

2. La administración genera un sentimiento de orgullo y energía hacia el plan de acción.

3. La administración explica a los empleados el porqué de la necesidad de cambio.

4. Divide todas las actividades de la empresa en etapas, identificando a los clientes de cada una de ellas. Se inicia una mejora continua de métodos en cada etapa, trabajando en equipo para la mejora de la calidad.

5. Iniciar tan pronto como sea posible la construcción de una organización que conduzca a la mejora continua. Deming sostiene que el Círculo de Deming o de Shewhart es el procedimiento más útil para mejorar cualquier etapa.

6. Todos los trabajadores deben tomar parte en los equipos para mejorar las entradas y salidas de cada etapa.

7. Involucrarse en la construcción de la organización para la calidad.

Deming también menciona algunas de las causas de quiebra propias del mundo occidental, y estas son:

- Muy poca constancia en el propósito.
- Énfasis en las utilidades a corto plazo.
- Administrar con base en la evaluación del desempeño y reconocimiento al mérito.
- Demasiados cambios en la administración
- Administrar sólo a través de símbolos, sin considerar en ellos lo desconocido para la fuerza de trabajo.

ENFOQUE DE LA CALIDAD: Proceso productivo

Responsable: El personal de producción dentro de su tramo de control y se basa en los expertos que establecen los puntos críticos de control y la certificación externa y responsabilizan al personal de producción de controlar la parte del proceso que le corresponde.

Ventajas:

- ◆ Se instrumenta un sistema preventivo.
- ◆ Se tiene un ahorro sustantivo al evitar la inspección final y reducir el desperdicio y el reproceso.
- ◆ El personal de producción autocontrola y se responsabiliza por la parte del proceso que le corresponde.
- ◆ Se instrumentan los puntos críticos de control sobre el proceso y se controla la variabilidad del proceso.
- ◆ La empresa está en condiciones de certificarse por sistemas de aseguramiento de calidad internacional tipo ISO 9000.

Desventajas:

- ◆ La calidad la generan los expertos.
- ◆ La calidad se basa en controlar el proceso.

1.3 Tercera Generación: El proceso de Calidad Total.

En esta generación, la calidad sufre un viraje al pasar de ser una herramienta de control manejada por expertos a ser la estrategia de la empresa dirigida por el grupo directivo y liderada por el director general. En esta generación el proceso de calidad total se inicia y se termina con el cliente, donde se busca un pleno conocimiento del mismo, de sus necesidades, requisitos y deseos, y del uso que le dará a los productos y servicios que le ofrece la empresa.

La principal actividad de la empresa se centra en reducir la brecha entre las especificaciones de los productos y servicios de la empresa y las especificaciones del cliente, a cualquier costo. Se establecen técnicas para escuchar continuamente al cliente. En esta etapa se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad y se instala el trabajo en equipo en sus diferentes variantes y formas, como un medio de hacer participar a los empleados en el proceso de calidad total. Se inicia en esta generación el desarrollo de proveedores.

ENFOQUE DE LA CALIDAD: Satisfacción del cliente.

Responsable: El director general se convierte en líder del proceso y los colaboradores empiezan a desarrollar las cadenas de clientes internos como respuesta al cliente externo.

Ventajas:

- ◆ La calidad pasa de ser una herramienta de trabajo a ser una estrategia de negocios.
- ◆ El liderazgo del proceso lo asume el director general.
- ◆ Se detectan las necesidades, deseos y requisitos del cliente.
- ◆ Se reduce la diferencia entre las especificaciones que busca el cliente y las especificaciones de la empresa.
- ◆ Se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad.

Desventajas:

- ◆ Se aumentan los costos al tratar de reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y de la empresa.

1.4. Cuarta Generación: Mejora continua del proceso de Calidad Total.

Dentro de ésta cuarta generación, podemos mencionar a Armand V. Feigenbaum, quien es el creador del concepto *Control Total de la Calidad* en el cual sostiene que un acercamiento sistemático o total a la calidad, requiere de la participación de todos los departamentos de la empresa -no sólo el de producción-. La idea es construir la calidad desde las etapas iniciales, en lugar de inspeccionarla y controlarla después de lo hecho.

Feigenbaum sostiene que los métodos individuales, como la estadística o el mantenimiento preventivo son segmentos de un programa exhaustivo de control de calidad definido de la siguiente manera:

Un sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes.

Feigenbaum subraya que la “calidad” no significa “mejor” sino “lo mejor para el cliente en servicio y precio”.

Además, expone que: “la calidad es, en esencia, un camino para administrar la organización” y, así como las áreas de finanzas y mercadotecnia, ha llegado a ser un elemento esencial de la administración actual.

Con este antecedente, se considera al control total de calidad como el proveedor de estructuras, planes y herramientas para administrar la calidad.

Un sistema de calidad total puede definirse como sigue:

El acuerdo, en todos los niveles de la empresa, para establecer una estructura de operación, documentada en forma efectiva, técnicamente integrada, con procedimientos administrativos y guías para coordinar las actividades del personal, la operación de las máquinas y la información en el mejor y más práctico camino para asegurar la satisfacción del cliente y optimizar los costos de calidad.

1.4.1. Costos de calidad.

Los costos de calidad pueden definirse como aquellos costos incurridos por una industria para dar al cliente un producto de calidad. Se dividen, de acuerdo con su origen en:

- ↳ Costos de prevención.
- ↳ Costos de evaluación.
- ↳ Costos de fallas internas.
- ↳ Costos de fallas externas.

Los **costos de prevención** son aquellos en que se incurre para evitar las fallas y sus costos. Los conceptos usualmente manejados en esta categoría son:

- ↳ Costos de planeación.
- ↳ Revisión de nuevos productos.
- ↳ Entrenamiento.
- ↳ Control de procesos.
- ↳ Adquisición y análisis de los datos de calidad.
- ↳ Reportes de calidad.
- ↳ Inversiones en proyectos de mejora.

Los **costos de evaluación** son aquellos en que se incurre al medir las condiciones del producto en sus etapas de producción. Los conceptos considerados en esta etapa son:

- ↪ Inspección de materias primas.
- ↪ Inspección y pruebas del proceso y producto.
- ↪ Mantenimiento de la precisión de los equipos de medición.
- ↪ Evaluación de los inventarios.

Los **costos de fallas internas** son aquellos incurridos por la generación de defectos durante la operación hasta antes del embarque del producto. Los conceptos incluidos son:

- ↪ Desperdicios.
- ↪ Reprocesos.
- ↪ Pruebas.
- ↪ Fallas de equipo.
- ↪ Pérdidas por rendimientos.

Por último, **los costos de fallas externas** son los generados por defectos en el producto una vez que son embarcados y sus conceptos son:

- ↪ Ajuste de precio por reclamaciones.
- ↪ Retorno de productos.
- ↪ Descuentos.
- ↪ Cargos por garantía.

Por su lado, Phillip B. Crosby se enfocó hacia el desarrollo de una cultura de calidad en la organización y concibe al gasto para asegurar la calidad de un producto, como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios.

Crosby dice que “hacer las cosas bien la primera vez” no añade costo al producto o al servicio; pero, si se hace mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto si representa costos extra.

Sostiene además, que la calidad empieza por la gente, no con las cosas.

Para Crosby, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el más alto hasta el más bajo nivel.

Crosby basa a la administración de la calidad en cuatro principios fundamentales:

1. La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como la excelencia.
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.
3. El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el “así está bien”.
4. La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no los índices¹¹.

De esta manera, para aplicar los cuatro principios, es necesario que los empleados formen parte de un programa de mejora de la calidad y sigan los 14 pasos de la administración por calidad:

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad.
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad (EMC).
3. Capacitar al personal en el tema de la calidad.
4. Establecer mediciones de la calidad.
5. Evaluar los costos de calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Planificar el “día cero defectos”.

¹¹ Tal vez, de alguna manera, se contraponen los puntos 1 y 3, ya que podemos entender que el “cumplir con los requisitos” es lo mismo que decir “así está bien”, mientras que el hablar de excelencia es hablar de ir más allá de los simples requerimientos.

9. Festejar el “día cero defectos”.
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.

De esta manera, toda organización que aplica la administración por calidad, atraviesa por seis etapas de cambio llamadas las **6 C's**.

1. Comprensión.
2. Compromiso.
3. Competencia.
4. Comunicación.
5. Corrección.
6. Continuidad.

La comprensión comienza en el nivel directivo y termina con la comprensión de todo el personal.

En el compromiso, la organización, liderada por la administración, establece un compromiso.

Para lograr **la competencia**, se define un método que garantice que todos entienden y tienen oportunidad de participar en el mejoramiento de calidad¹².

La organización debe contar con un plan de **comunicación** que ayude a documentar y difundir las historias de éxito.

La corrección. Que ataquen los problemas del incumplimiento.

Para garantizar **la continuidad** se debe dar a la calidad la prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio.

Otra responsabilidad de la administración es adoptar las tres **T's: Tiempo, Talento, Tesoro:**

1. El directivo debe invertir su tiempo en las actividades del programa de calidad.
2. Debe aportar su capacidad y conocimiento participando en el EMC.
3. Debe aprobar los recursos para la implantación de soluciones propuestas por los equipos de acción en calidad.

¹² Por ejemplo, en Disney, la participación de todos los empleados en la aportación de ideas, así como en la mejora de la institución, incluye y toma en cuenta incluso a aquellos que hacen la limpieza.

Por todo lo anterior, el factor humano juega un papel muy importante al iniciar un proceso continuo de reducción de costos al haber desarrollado habilidades para trabajar en equipo y para la resolución de problemas. La empresa se da cuenta que tiene que desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento, pero de forma sistemática. Al madurar el liderazgo de los jefes, el trabajo en equipo se transforma de grupos naturales de trabajo a equipos de mejora continua, dotando al personal de medios formales para implementar mejoras en su propio trabajo. Una parte del sueldo o salario de los empleados se otorga según los resultados obtenidos. La empresa trata de cambiar los sueldos y los salarios, de significarle un costo fijo a ser un costo variable. Se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que abarcan varias áreas de la empresa y se inicia el rompimiento de las barreras entre departamentos de la misma empresa. La estructura de la empresa reduce sus niveles y se invierte para dejar al cliente como el cenit de la pirámide y convertir a cada jefe en facilitador del trabajo del personal a su cargo. La brecha con el cliente se reduce cada vez más, al rediseñar los productos y servicios bajo sus especificaciones. La suma de los esfuerzos del personal y la optimización del proceso reditúan en una reducción continua de costos, que junto con la reducción de la brecha con los clientes, traducido en ventas, refleja en conjunto una mejora en las utilidades de la empresa. Sin embargo, la competencia se incrementa como resultado del proceso de apertura comercial¹³, y los clientes comienzan a cambiar rápidamente de gustos y deseos y modificar sus hábitos de consumo y su modo de vida y la empresa percibe que su estructura no puede responder a cambios radicales sugeridos por el mercado.

¹³ Nos referimos al concepto de globalización que se ha extendido a todo lo ancho y largo del planeta y que veremos con mayor profundidad más adelante.

1.4.2. Benchmarking

Su origen (de manera formal) se remonta a la década de los 50's, cuando "...la estrategia de muchos empresarios japoneses era observar, analizar y copiar los productos y sistemas norteamericanos"¹⁴. En aquel entonces "...los empresarios norteamericanos sólo sonreían al mirar a los japoneses tomar fotos en todas las exposiciones industriales y comerciales. Para 1970, las sonrisas habían desaparecido. Los japoneses dominaban el mercado con productos tan buenos como los norteamericanos y con mejores precios"¹⁵.

Según Robert Camp, quien es pionero en esta metodología, define lo que es Benchmarking como *"el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria"*.

Hoy en día, existe por ejemplo, una Asociación Internacional de Benchmarking, en el Centro de Productividad y Calidad en Houston, que promueve el intercambio de experiencias entre sus socios.

Sin embargo, antes de llevar a cabo una *estrategia* de Benchmarking, se debe implantar un *proceso* de calidad total y mejora continua hasta lograr que en la empresa se constituya una "cultura de calidad" porque sin este elemento, la organización se verá imposibilitada para aprovechar las ventajas del Benchmarking.

¹⁴ A pesar de que fue en los 50's cuando se comenzó a considerar el concepto de Benchmarking, su práctica se realiza desde siempre, ya que quién no siente y tiene la necesidad de aprender y escuchar otras experiencias con la inherente esencia de mejora y superación del ser humano. Por otro lado, se ubica al Benchmarking dentro de esta generación de calidad porque es aquí cuando se entrelaza con la planeación estratégica de la empresa.

¹⁵ Emprendedores. Calidad y "Benchmarking". Vol. VIII No. 26, marzo-abril, 1994, pag. 27

En este mismo sentido, las compañías que desean aplicar técnicas novedosas, tratando de igualar otras que han sido ejecutadas con éxito en distintas empresas líderes en el mercado, pueden hacer que los resultados esperados no sean los mejores, es más, pueden llegar a ser negativos y desastrosos, esto debido a *intentar lograr demasiado en poco tiempo*. No obstante, sin el Benchmarking, la carrera por ganarle a la competencia sería más larga y pesada, en donde se correría el riesgo de ser eliminados por los jueces de la competencia. El consumidor.

Lo anterior, lo avala una investigación llevada a cabo durante un periodo de tres años en compañías con sedes en Norteamérica, Alemania y Japón por la Fundación para la Calidad de Norteamérica, y el despacho Ernst & Young, los cuales sugieren hacer progresos graduales hacia la excelencia¹⁶.

Dos medidas que sugieren para comenzar y dirigirse hacia el liderazgo del mercado, son:

1) Medir la utilidad neta sobre activos,(se refiere a utilidad después de impuestos), y

2) Medir el valor agregado por empleado, el cual se representa por el volumen de ventas menos el costo de materia prima y mano de obra externa. Los gastos de administración no se descuentan.

Lo anterior, será imprescindible para evaluar el desempeño actual de la compañía, y la primera etapa en la que habría que trabajar, desde luego, será en el factor humano, de manera que se involucren en los nuevos procesos a implementar; esto es, “que se pongan la camiseta”.

¹⁶ De hecho, todo acontecimiento surge de todo un proceso; a veces corto, a veces largo; pero nunca, ni siquiera, en los avances tecnológicos, o en un evento natural como lo es un terremoto, se puede afirmar que se den cambios radicales en un momento determinado.

No obstante todo lo mencionado, nos encontramos ante un problema característico no solo de las empresas mexicanas, sino de casi todas las que integran el globo terráqueo, y se trata del “hermetismo”.

Como nos dice Teodoro González Esteban, director general de TQA, procesos de mejora continua, “...la tradición empresarial se caracteriza por ser hermética; por encerrar hacia el interior toda su información. Así, sucede que en México se habla mucho de Benchmarking, sin entender con exactitud a qué se refiere. El concepto simplista que se maneja es el de medir; el de obtener un número para compararlo con el del vecino, para ver si se está mejor o peor”¹⁷.

Señala además que “...pese a que la medición es una parte importante del Benchmarking, también se requiere de un trabajo de preparación; de conocer el nivel de desempeño de los propios procesos, y de acercarse a la empresa con la que « nos comparamos» para intercambiar información y entender por qué ellos pueden ofrecer un producto de mejor calidad, un buen servicio, bajo costo o mayor rapidez”¹⁸; sin embargo, insistió que esto es muy difícil que se dé.

ENFOQUE DE CALIDAD: Mejora continua en todas las áreas de la empresa.

Responsable: Todo el personal de la empresa.

Ventajas:

- ◆ Se reducen continuamente los costos al optimizar los procesos productivos.
- ◆ Se reduce la brecha entre las expectativas del consumidor y los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- ◆ Los nuevos diseños de productos y servicios van alineados a las expectativas de los clientes.

¹⁷ Citado en Alto Nivel. Economía, finanzas, mercadotecnia y negocios. Año 6, No. 70, junio 1994, pag. 50.

¹⁸ Ídem.

- ◆ La estructura de la empresa se reduce en cuanto a niveles jerárquicos como resultado de la madurez del personal y el aumento en la calidad de liderazgo ejercido en todos los niveles.
- ◆ Los grupos de trabajo se convierten en un camino efectivo para que el personal pueda realizar mejoras en la empresa y solucionar problemas.
- ◆ Se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que tienden a romper las barreras entre departamentos.
- ◆ La empresa empieza a generar su propio conocimiento.
- ◆ Se mejoran continuamente las utilidades de la empresa por la combinación de la reducción de costos y el aumento de las ventajas por el incremento en la satisfacción del cliente.

Desventajas:

- ◆ El cliente comienza a cambiar de gustos y deseos muy rápidamente como resultado de la apertura comercial al incrementar el número y la variedad de productos ofrecidos, esto provoca que la rigidez de la estructura no pueda adaptarse rápidamente a estos nuevos requerimientos.
- ◆ La respuesta rápida al cliente se convierte en la nueva variable del mercado y los procesos de la empresa en general no están diseñados para responder a esta variable.
- ◆ En la búsqueda de reducción de costos se demuestra que varios departamentos de la empresa están subutilizados y agregan un costo excesivo.
- ◆ Los sistemas de contabilidad tradicionales no reflejan la generación de riqueza real por producto.

1.5. Quinta Generación: Calidad Total y Reingeniería.

Los cambios tan drásticos que surgen en los mercados, la continua pérdida de clientes, las nuevas formas de hacer negocios, la cada vez más agresiva incursión de nuevos productos nacionales y extranjeros al mercado y la respuesta rápida como la nueva variable

del mercado, demostraron que a la estructura piramidal vista como una estructura rígida, poco flexible y autoritaria, los procesos fragmentados y costosos, el exceso de control sobre el personal, las decisiones centralmente planificadas y los sistemas de información inadecuados y obsoletos, llevaron a la decisión de cambiar radicalmente la forma de organizar la empresa, dejando de hacer pequeñas reformas en los negocios e iniciando una verdadera revolución dentro de las organizaciones. En esta generación se comienza a dar una modificación de la estructura al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos complejos y armónicos. La organización por procesos provoca que se elimine parte de la burocracia y la fragmentación al tener “dueños” completos de los procesos. El puesto de supervisor se elimina. Se cuestionan las áreas que no le den valor agregado al cliente y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios o áreas de *staff* y se conforman las unidades estratégicas de negocios. Los ciclos de producción se vuelven más cortos y se responde más rápido a las necesidades del cliente. Con esta organización, la empresa se torna mucho más flexible y se estructura para darle continuamente valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad. El director general y principal líder del proceso de calidad, desarrolla la visión compartida junto con sus colaboradores como un medio para transferirles la pertenencia del proceso de calidad. Esta nueva estructura junto con un enfoque sistemático, facilitan la generación de conocimiento. La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos eligen la forma en que desean trabajar para cumplir con los objetivos “negociados” con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida. Casi siempre estos equipos se estructuran con base en procesos completos. Esto posibilita que el mismo personal pueda decidir sobre su propio trabajo, bajo un marco de referencia previamente establecido y con sólidos sistemas de apoyo. Los sistemas de información a “tiempo real” y los proveedores confiables son parte fundamental para el éxito del proceso.

Los sueldos y los salarios tienen una parte variable con tres componentes, el primero a resultados globales de la empresa, el segundo por resultados del equipo de trabajo y el tercero al esfuerzo individual. El nuevo liderazgo “deja trabajar” a su personal y su control pasa de ser estricto a estratégico basado en marcos conceptuales, objetivos claros y

compartidos y un eficaz y eficiente sistema de información de gestión de toda la empresa. Su forma de administrar se basa en escuchar, coordinar y comunicar y gran parte de su tiempo la pasa diseñando escenarios futuros y buscando alianzas.

En esta etapa surge un presentimiento ¿el cliente siempre se comporta como una demanda agregada? y la respuesta es *NO*. Aquí se abren nuevas posibilidades para la empresa.

Y en este sentido, Genichi Taguchi fue el primero en observar que es más barato trabajar en el rediseño de los productos y sus procesos de fabricación, que en el control de calidad de los mismos, porque las acciones de mejora de calidad son más económicas, en cuanto más cercanas estén a la etapa de diseño.

Taguchi es el creador del concepto "**diseño robusto**", el cual basa su estrategia para lograr la satisfacción del cliente, en exceder sus expectativas de calidad¹⁹.

Implica también, diseñar un producto que sobrepase las expectativas del cliente en sus características más importantes, y ahorrar dinero en las que al cliente no le interesan.

La definición que Taguchi le acredita a la calidad es:

"La mínima pérdida ocasionada a la sociedad, desde el envío del producto al cliente hasta su uso total"²⁰.

Por su parte, el Ing. Alberto Villaseñor, director del Centro de Manufactura del CCI-ITESM-CSN afirma que "la reingeniería no es otra idea importada del Japón, no es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones, no es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio de la compañía o reducir determinado porcentaje de los costos."²¹

¹⁹Se puede decir que éste es uno de los aspectos donde difieren los puntos de vista de dos grandes maestros de la calidad; a mi entender, Taguchi va más allá de la propuesta de Crosby, quien dice que sólo es necesario *cumplir con los requerimientos*, es por eso que Taguchi queda situado en una etapa superior dentro de la ubicación de las seis generaciones de calidad aquí estudiadas.

²⁰Sin embargo, por qué hablar de pérdida ocasionada al cliente, en lugar de una máxima ganancia de este

²¹ <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/paginas.htm>

La reingeniería de negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados, ni a motivar a los vendedores; no forzará a un viejo sistema computarizado a trabajar más rápidamente.

La reingeniería no es automatización, tampoco es reingeniería de software, aunque la reingeniería sí puede producir una organización más plana. La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total, ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad ; desde luego, los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes : ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás.

Sin embargo, los dos programas también difieren fundamentalmente :

Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de una compañía y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman KAIZEN o mejora incremental y continua. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso.

“La reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descontándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos.”²²

La reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio, diferente del que necesitan los programas de calidad.

REINGENIERÍA es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad (rapidez).

La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía y luego cómo debe hacerlo.

²² idem.

“Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.”²³

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología.

Tres fuerzas, por separado y en combinación están impulsando a las compañías a *penetrar cada vez más profundamente* en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es aterradoramente desconocido, que son : clientes, competencia y cambio.

Los clientes asumen el mando. Hoy los clientes le dicen a los proveedores que es lo que quieren, cuando lo quieren y cuándo pagarán.

La competencia se intensifica al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera, un sólo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo.

El cambio se vuelve constante; con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir al mercado innovaciones de productos y servicios.

La reingeniería no se puede llevar a efecto con pasos pequeños y cautelosos. A las empresas no les queda otro remedio que armarse de valor y hacerlo.

Para muchas empresas, la reingeniería es la única esperanza de librarse de los métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios, que los llevarán inevitablemente

²³ Idem.

al desastre. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. La reingeniería tiene que concentrarse en un proceso fundamental del negocio, no en departamentos ni en otras unidades organizacionales.

ENFOQUE DE CALIDAD: Cambio de estructura con base en procesos completos.

Responsable: Todos los colaboradores de la empresa y los proveedores.

Ventajas:

- ◆ Estructura y sistemas flexibles
- ◆ Se eliminan o reducen las áreas que no agreguen valor y la empresa se estructura por unidades estratégicas de negocios.
- ◆ Se crea continuamente valor para el cliente.
- ◆ Se tiene una respuesta rápida a las necesidades del cliente.
- ◆ El liderazgo se basa en controles estratégicos.
- ◆ La motivación y la satisfacción del personal aumentan considerablemente y sus sueldos y salarios tienen una parte.
- ◆ Se reduce el costo del proceso al eliminar la burocracia y controles.
- ◆ La empresa se basa en procesos completos más que en procesos fragmentados y divididos por departamentos.

Desventajas:

- ◆ Sólo distingue al cliente como una demanda agregada
- ◆ No se modifican las estructuras del mercado.

1.6. Sexta Generación: Rearquitectura de la empresa y reingeniería de las estructuras del mercado.

La empresa, aunque conserva ciertas formas, presenta una clara orientación al cliente, con procesos complejos y flexibles y estructurado con base en equipos de trabajo. Sin embargo, la presión de los competidores continúa en aumento y los clientes cada día son más exigentes. Se analiza la estructura del mercado y se presentan dos situaciones importantes: se están desarrollando formas muy creativas para “conquistar” nuevos clientes y en muchas ocasiones, éste no se comporta solamente como una demanda agregada, sino que se agrupa en distintas formas. Estas dos situaciones llevan a la empresa a buscar una nueva forma de hacer las cosas. Al generar su propio conocimiento, la empresa distingue que los clientes se pueden agrupar como formas de redes, de sistemas, de campos, de redes sistemáticas, de campos sistémicos, etcétera, y que dentro de las distintas formas de organizarse existen clientes, consumidores, usuarios y beneficiarios y que éstos a su vez tienen necesidades percibidas, necesidades no percibidas y necesidades futuras, encontrando en estas variables la oportunidad de penetrar creativamente en distintas formas al mercado.

Para lograrlo, la empresa encuentra la solución en el diseño del potencial humano de la empresa. La organización permite que la estrategia le de forma continuamente a la estructura.

En su búsqueda por crear constantemente valor para el cliente y optimizar los procesos productivos, la empresa transfiere operaciones funcionales a los equipos de trabajo que se facultan, bajo un marco de referencia muy bien delimitado, a manejar sus propios presupuestos, a realizar sus compras y a contratar a su propio personal, las áreas de *staff* por consiguiente se reducen al mínimo posible y sólo se encargarán de desarrollar políticas o de adquirir nuevas tecnologías y transferirlas a los equipos de trabajo. Estos equipos, al recibir estas facultades se convierten en equipos de alto rendimiento y pueden llegar a subcontratar servicios especiales externos o hacer uso de miembros de otro equipo de periodos de corto tiempo, aprovechando las habilidades ya desarrolladas en nuestro

personal, con ello se aumentará el rendimiento, el compromiso y el significado del personal hacia su trabajo en forma considerable.

Se crean nuevos esquemas de evaluación donde se incluye el trabajo en equipo, el manejo de las relaciones, la habilidad para aplicar conocimientos únicos, el compromiso para aprender y mejorar dichos conocimientos y la transferencia de conocimientos a los mismos compañeros de la empresa. Todo el valor agregado proviene del trabajo mental y de la generación del conocimiento surgidos en el seno de los equipos de alto rendimiento y surgen métodos y mecanismos para “medir” el capital intelectual y las contribuciones del conocimiento en beneficio directo o indirecto de la empresa y de los clientes. Todos los productos y servicios que se ofrecen tienen un alto contenido de información y conocimiento, más que de materiales y mano de obra. La tecnología y los sistemas de información a “tiempo real” se vuelven indispensables y críticos para el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto y gracias a estos sistemas, la administración estratégica y el proceso de replaneación se realizan también a tiempo real. La estructura de “adentro” y de “afuera” de la empresa tienen la tendencia a formar redes o telarañas, donde la interacción con el cliente y el proveedor será constante, e inclusive, se desarrollan esquemas de transferencias de costos al mercado y a los proveedores. El “poder del mercado” dependerá del poder en serie de redes que diferentes equipos dentro de la organización pueden formar hacia afuera de la empresa. La forma de organizarse cambiará constantemente y el “pegamento” que antes se basaba en la burocracia, ahora se basa en la visión compartida generada entre la empresa en general y los equipos en particular; en los valores compartidos en el ámbito del equipo de trabajo, de la empresa y de la red de trabajo; en los esquemas de evaluación del desempeño y la información de los resultados de la gestión; y en un proceso de compensación justo y equilibrado a lo largo del tiempo.

ENFOQUE DE LA CALIDAD: Desarrollo de necesidades no percibidas del cliente y preparación para las necesidades futuras, entendimiento de las agrupaciones de los clientes y diferenciación entre cliente, consumidor, usuario y beneficiario. Transferencia de costos al mercado y a los proveedores.

Responsables: Equipos de alto rendimiento

Ventajas:

- ◆ Se distinguen las diferentes formas de agrupamiento por parte de los clientes.
- ◆ Se cumple con las necesidades percibidas de los clientes, se descubren las necesidades no percibidas y se empiezan a plantear las necesidades futuras.
- ◆ Se distingue entre el cliente, consumidor, usuario y beneficiario.
- ◆ Se forman redes o diversas agrupaciones con los clientes como una nueva forma de llegar al mercado o al cliente final.
- ◆ La empresa desarrolla al máximo el potencial humano de la empresa.
- ◆ Los equipos autodirigidos se convierten en equipos de alto rendimiento (EAR).
- ◆ Se transfieren operaciones funcionales a los grupos de trabajo, como son la contratación de su personal, la compra de suministros e insumos, etc.
- ◆ Las áreas de *staff* se reducen y dejan sus operaciones funcionales para convertirse en asesores de los equipos de alto rendimiento.
- ◆ La motivación y la satisfacción del personal son elevados, y se aumenta el compromiso y el significado del personal hacia su propio trabajo.
- ◆ El valor agregado proviene del trabajo mental, y de la generación del conocimiento proveniente de los EAR.
- ◆ La empresa puede administrar estratégicamente y replanear a tiempo real.
- ◆ La estrategia le da forma a la estructura constantemente.

Desventajas:

- ◆ La estructura y la estrategia dependen de los sistemas y de la tecnología de la información.
- ◆ Se tiene que tener una madurez en el personal muy elevada y esto lleva tiempo.

Evolución del concepto de calidad

	PRIMERA GENERACION Calidad por inspección	SEGUNDA GENERACION Aseguramiento de la calidad	TERCERA GENERACION Proceso de calidad total	CUARTA GENERACION Proceso de mejora continua de la calidad	QUINTA GENERACION Reingeniería y calidad total
Enfoque de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad es una herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad es una herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad es la estrategia de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad es la estrategia de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad rediseña la empresa
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a mejorar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a estructurar procesos completos hacia el cliente externo
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de aseguramiento de la calidad y personal de producción (autocontrol) 	<ul style="list-style-type: none"> • Director general 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal de la empresa es responsable de mejorar su propio trabajo hacia el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada colaborador asignado a un equipo de proceso es responsable del proceso en su totalidad
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • No existe o no es explícita 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla la política de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La desarrolla el grupo directivo y la comparte con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • La desarrolla el grupo directivo y la comparte con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada equipo de proceso armoniza su visión con la visión global de la empresa
Sistema de planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrelaza el proceso de calidad a la planeación estratégica de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrelaza el proceso de calidad a la planeación estratégica de la empresa. • Se utiliza como herramienta el "Benchmarking" estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla el despliegue de políticas tipo "Hoshin" que alinea los procesos, tareas y gente hacia los objetivos de la empresa
Estructura de la empresa y administración	<ul style="list-style-type: none"> • Piramidal y jerárquica. • La empresa está dividida en áreas y departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piramidal y jerárquica. • La empresa está dividida en áreas y departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piramidal y jerárquica. • Las decisiones comienzan a ser delegadas en los jefes de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Se crean los marcos conceptuales para el proceso de delegación del poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se administra por procesos completos. • Los responsables del

	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia excesiva • Las decisiones son centralmente planificadas • Administración por control 		<p>GNTs (Grupos naturales de trabajo).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se inicia la reducción de controles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque son menos visibles, la empresa sigue siendo piramidal. 	<p>proceso tienen autoridad sobre el mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La base del funcionamiento de la empresa dependen de la misión, la visión y los valores compartidos.
Estructura del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se organizan las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se inician los cambios de segundo orden (procedimientos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de segundo orden (procedimientos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer orden (cambio de estructura).
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento nulo del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se escucha al cliente y se determinan sus requisitos y sus especificaciones. • Se comparan las especificaciones de clientes y las de la empresa. Se busca reducir la brecha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reduce la brecha entre los productos y servicios ofrecidos por la empresa y los esperados por el cliente. • Los clientes se agrupan por funciones y se segmentan los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad de respuesta hacia el cliente externo por resultado del proceso de reingeniería.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos inestables. • Procesos rígidos y fragmentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen los puntos críticos de control del proceso. • Aumenta el conocimiento de la variabilidad del proceso. • Se establecen sistemas de medición. • Procesos rígidos y fragmentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos se orientan hacia el cliente. Se inicia el conocimiento profundo del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos de la organización se mejoran continuamente. • Se utilizan métodos avanzados para la optimización de los procesos (Justo a tiempo). • Procesos fragmentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se rompe la estructura de los procesos fragmentados en procesos completos (reingeniería). • La empresa se desarrolla alrededor de los procesos clave.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos se incrementan por inspección, 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un ahorro sustancial al evitar la 	<ul style="list-style-type: none"> • Se invierte en detectar los requisitos y las 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos sufren una reducción 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos sufren una disminución al

	<p>reproceso y desperdicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos indirectos son elevados. 	<p>inspección, reducir el proceso y desperdicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se invierte en sistemas e instrumentos de medición y en la contratación de especialistas. • Se invierte en capacitar al personal de proceso. 	<p>expectativas de los clientes.</p> <p>Reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las de la empresa.</p>	<p>paulatina al mejorar los procesos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de habilidades en el personal y el sistema de sugerencias mantienen una reducción constante de los costos de la empresa. • Como una consecuencia de la información de los clientes y la optimización del proceso, los inventarios bajan y los costos asociados a ellos se reducen. 	<p>organizar la empresa por procesos completos, se eliminan tareas duplicadas. La burocracia se reduce y con ella muchos costos indirectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se eliminan niveles de supervisión.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento nulo de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa determina las especificaciones a cumplir por sus proveedores. • Se evalúa a los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia el desarrollo de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa solo conserva a proveedores confiables. • Los proveedores surten lotes pequeños y puntuales, por el proceso "Justo a tiempo". • En el desarrollo de nuevos productos y servicios participan los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de reingeniería establecen vínculos cercanos con los proveedores.
Áreas de staff	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes y costosas. • Se crea el departamento de 	<ul style="list-style-type: none"> • El depto. De control de calidad pasa a ser Aseguramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Las áreas de <i>staff</i> ayudan a reducir la brecha entre el cliente y 	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra a las áreas de <i>staff</i> en el proceso de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las áreas de <i>staff</i> pasan a ser unidades estratégicas de

	control de calidad.	de la Calidad.	la empresa.		negocios y son rentables.
Tecnología y sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas contables tradicionales. • Información sobre los resultados de la inspección del producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas contables tradicionales. • Información sobre los resultados del control del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas contables tradicionales. • Se inicia la búsqueda de la información sobre clientes, mercados y competencia. • Se establecen formalmente técnicas para escuchar al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se comienza a compartir información con el personal. • La empresa comienza la búsqueda de información no convencional, como son los índices de lealtad de los clientes, los daños por pérdida de imagen, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información es vital para el éxito del proceso. • Los sistemas de información tienden a reducir su tiempo de obtención y procesamiento; se maneja la información a tiempo real.
Desarrollo humano y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo. • El trabajo en equipo es aislado y esporádico. • Baja motivación. • Trabajo rutinario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del proceso recibe capacitación sobre herramientas de medición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementa el trabajo en equipo como parte del funcionamiento de la empresa y se forman los grupos naturales de trabajo. • Se inician los proyectos interfuncionales al establecer caminos formales para que la gente pueda mejorar. Se implementa el buzón de sugerencias del personal. • Se establecen los estándares de desempeño para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos naturales de trabajo se convierten en equipos de mejora continua. • El personal de la empresa tiene la posibilidad de modificar su propio trabajo. • La comunicación y la información a todo el personal se incrementa. • Los empleados participan en las decisiones de su área de trabajo y desarrollo de multihabilidades • Los jefes gradualmente delegan el poder a sus subalternos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al reestructurar los procesos fragmentados en procesos completos se incrementa la responsabilidad de los colaboradores. • Aumenta la motivación. • La evaluación es por resultados. • Los equipos de mejora continua se convierten en equipos autodirigidos.
Resultados esperados de	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos masivos y sin 	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene la certificación de 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa orienta al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa reduce

la empresa	diferenciación.	organismos internacionales.	<ul style="list-style-type: none">• Se inicia la reducción de la brecha entre las especificaciones del cliente y de la empresa.	como consecuencia de la optimización de los procesos productivos y el incremento en ventas por el aumento de la satisfacción de los clientes. <ul style="list-style-type: none">• Se establecen la cadenas cliente-proveedor internas.• Se obtienen los premios nacionales de calidad.	drásticamente los costos de los procesos y los indirectos. <ul style="list-style-type: none">• Las ventas aumentan en forma considerable cuando la empresa combina dos requisitos prioritarios para el cliente: rapidez y precio.• La empresa aumenta su capacidad de respuesta y flexibilidad.
------------	-----------------	-----------------------------	---	---	--

CAPÍTULO 2

LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE

Si bien en autores como Deming, Ishikawa, Shingo, Jurán, Feigenbaum y Ziglar entre otros varios, al hablar de calidad se pueden percibir dentro de sus conceptos y teorías aplicabilidad a las empresas de servicios, ninguno resulta ser tan innovador a este sector como Jan Carlzon.

A Carlzon también se le puede ubicar dentro de la quinta generación de los procesos de calidad, ya que cuando fue director general de Linjeflyg, la mayor aerolínea doméstica de Suecia, rediseñó la estrategia comercial de su compañía, revirtiendo así sus finanzas, haciéndola ganar mercados a sus competidores, todo, en un lapso menor a un año, transformando así las pérdidas en altas utilidades.

Carlzon, también es el creador del concepto "momentos de la verdad", a partir del cual, desarrolló un programa de administración de la calidad para empresas prestadoras de servicios.

Jan Carlzon destaca que los momentos de la verdad son pequeños intervalos que pueden durar incluso 15 segundos, tiempo en el que los empleados de una organización pueden tener contacto con los clientes. Son esos 15 segundos, los momentos en que la empresa completa se pone a prueba a través de un sólo empleado, quien debe mostrar la capacidad suficiente para dejar satisfecho al cliente.

Un ejemplo que ilustra la concepción de Carlzon respecto a los momentos de la verdad, es el siguiente:

Un hombre de negocios sale del Gran Hotel de Estocolmo hacia el aeropuerto; va a hacer un viaje muy importante de un solo día para atender una junta de negocios en Copenhage..

Al llegar al mostrador para registrarse, se da cuenta que dejó su boleto en el cuarto del hotel. Todo mundo sabe que no se puede abordar un avión sin boleto, así que como no tenía tiempo de ir al hotel, recoger su boleto y regresar a tiempo, el viajero se resigna a perder su vuelo y su junta de negocios, pero cuando explica su problema a la empleada, recibe una agradable sorpresa.

“No se preocupe, señor Peterson”, le dice con una sonrisa, “aquí tiene su pase de abordar. Le estoy dando un boleto temporal de regreso, si usted me dice el número de su cuarto, yo me encargo del resto”.

Mientras Peterson espera para abordar el avión, la empleada habla por teléfono al hotel, comprueba que el boleto está donde él dijo, manda un taxi a recogerlo mientras Peterson vuela a Copenhage.

La empleada actúa con rapidez y transfiere el boleto al aeropuerto de Copenhage. Al descender Peterson del avión, un empleado de la aerolínea se le aproxima y le dice: “Señor Peterson, aquí tiene su boleto”²⁴.

Mientras en otras aerolíneas, muy posiblemente la actitud y respuesta ante el problema que presentó el señor Peterson hubiese sido otra, en la que fue atendido, la empleada de mostrador tomó una decisión que tal vez no le correspondía, decidió efectuar un gasto sin saber si lo recuperaría y logró cambiar un momento de la verdad negativo en positivo, solucionar el problema del cliente, lo cual, seguramente retribuirá a la compañía un cliente leal.

²⁴ Administración de la calidad total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. Edmundo Guajardo Garza, de. Pax, 1ª. Edición 1996, pags. 87 y 88.

En su libro, Carlzon habla de que estas situaciones no pueden ser previstas en los cursos de capacitación y que son estos momentos de la verdad, los que constituyen la lealtad de los clientes. Menciona además que, en un año, cada uno de sus 10 millones de clientes entra en contacto con cinco empleados de su empresa. Cada contacto dura 15 segundos en promedio, esto representa 50 millones de momentos de la verdad que se dan de muy diferentes maneras. Y sólo si el empleado se siente motivado, libre y confiado del respaldo de su compañía, éstos podrán ser positivos y ayudar a lograr la lealtad de los clientes.

Carlzon menciona además, que "una persona sin información no puede asumir responsabilidades; una persona con información tal vez no pueda ayudar, pero sí asumir responsabilidades".

Las estrategias de calidad de Carlzon consisten en apoyar y hacer de la persona que se encuentra en contacto directo con el cliente, la más importante y poderosa de la organización, para así poderle dar autoridad de pensar, cuando se requiera, por encima de políticas y reglas internas, con tal de lograr la satisfacción del cliente. A esto Carlzon le llama invertir la pirámide organizacional: en vez de que los empleados trabajen para los jefes, que los jefes trabajen para los empleados, y éstos puedan trabajar para los clientes.

A este proceso, de transferir la autoridad de tomar las decisiones sobre las políticas y reglamentos de la organización, le llamó "empowerment" o "apoderamiento", con base en una adecuada capacitación y sensibilización de los objetivos de la compañía y de la importancia de los clientes.

Como lo mencionamos en la tercera generación de los procesos de calidad, es aquí cuando surge la preocupación de los directivos de la empresa en poner atención a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente, ya que se cercioran de que al no tomarlos en cuenta, se puede generar insatisfacción en estos, provocando así daños irreversibles a la imagen, y por ende, a la rentabilidad de la empresa, aún cuando el producto vendido cumpla con las más elevadas normas de calidad establecidas (para el producto en sí).

Anteriormente, cuando las empresas comercializaban sus productos y se topaban con algún comprador que les cancelaba determinado pedido, ésta optaba por canalizar sus productos hacia otro consumidor; no existía una competencia real que hiciera que los directivos de las organizaciones se preocuparan por "perder algunos compradores"²⁵. Podíamos entender que *el mercado era de los productores*, sin embargo, tal situación ha cambiado de curso, ahora, *el mercado es de los consumidores*.

Ahora bien, la experiencia que nos ha proporcionado la liberalización comercial, la apertura de las fronteras, que como consecuencia inmediata ha sido una férrea y cada vez más intensa competencia, ha hecho pensar a los directivos de las empresas en mejorar sus sistemas de minimización de costos basados en menores niveles de inventario, trabajar solamente con el personal necesario (en donde en algunas ocasiones dejan de tener un departamento de contabilidad y contratan mejor a un despacho contable, o deja de existir un departamento de selección de personal y contratan a una empresa de colocaciones), eficientes sistemas de financiamiento, y otros que en su conjunto logren hacer de la empresa una organización fuerte y sólida ante sus competidores.

Pero todo lo anterior, de alguna manera, se enfocaba hacia la eficientización del producto, y todavía se podía observar que no había gran diferencia para el cliente al adquirir determinado artículo, es decir, existía aún un vacío que no podía ser llenado simplemente al mejorar el bien producido, fue entonces cuando surgió la pregunta de cómo hacer más atractivo un bien de similares características físicas entre un producto y otro a los ojos de compradores y clientes.

²⁵ Nótese que el término que hasta ahora uso (compradores), no es lo mismo que el concepto *cliente*. Cliente es aquel que tiene preferencia por los productos y servicios que le ofrecemos respecto a la competencia; sin embargo, habría que poner mucha atención al comprador, ya que éste podría convertirse en un cliente potencial.

La respuesta a esta incógnita la encontramos con lo que llamamos servicio, que si somos capaces de medirlo con base en la satisfacción plena del cliente, podríamos traducirlo en estrategias, tácticas y sistemas operativos de servicio para posesionar nuestros productos en mejor situación respecto de otros.

En este sentido, resulta de relevante importancia analizar y entender qué es el servicio, y éste lo podemos entender como un "valor agregado" (concepto manejado en la jerga administrativa), por ejemplo, una sonrisa, trato amable, puntualidad, prontitud en la atención a la llamada de un cliente, limpieza, garantía, etc.

Sin embargo, como dice Luigi Valdes, "no basta una sonrisa" porque refleja exactamente "lo que es y lo que no es el servicio"²⁶. Muchas empresas y personas piensan que el servicio es un buen trato al cliente, un saludo, una actitud y una sonrisa. Todo esto es importante, sin lugar a dudas, pero es tan sólo una mínima parte de un buen servicio

"No existe tal cosa, como empresas de manufactura o de servicio, solamente hay empresas cuyo componente de servicio es mayor o menor que el de otras empresas. Todo mundo está en el negocio del servicio"²⁷. A continuación un ejemplo:

*El mercado de las hamburguesas inició su crecimiento en México hace más de 20 años, cuando se instalaron las primeras tiendas **Burger Boy** y **Tom Boy**. Desde entonces, una gran cantidad de niños crecieron con la hamburguesa como parte de su alimentación y se abrió una excelente oportunidad de negocios para muchas empresas. Hoy en día, cuando un cliente desea una hamburguesa puede encontrar diferentes niveles de servicio. Por ejemplo:*

²⁶Imaginemos que, en un momento dado, nos encontramos ante la necesidad de solicitar a la cajera de una tienda de autoservicio una nota de consumo con el IVA desglosado, y que ella nos responda "con una linda sonrisa", que lo siente, pero que las facturas sólo se dan en horario de 9:00 a 15:00 hrs., y en ese momento son las 15:15. Aquí nos damos cuenta de que la sonrisa no lo es todo en cuestión de servicio, sino que se deben contemplar otras medidas para el éxito del negocio.

²⁷Levitt, Theodore. Tomado de Conocimiento es Futuro, pag. 244

*En el primera nivel (sic) tenemos a las tiendas **Aurrerá** que ofrecen hamburguesas preparadas, listas para freír, cubiertas con una protección plástica, sobre una charola de unicel. El componente de servicio que ofrece esta empresa, consiste en moler la carne, condimentarla y presentarla **lista para el sartén**, donde el consumidor termina haciendo parte del trabajo. Por este nivel de servicio, el cliente paga aproximadamente N\$12 por kilo, que contiene 8 hamburguesas.*

*El segundo nivel de servicio se presenta en McDonalds. Esta cafetería tiene una clara orientación a **producción**. La tienda del arco dorado es la reina de la estandarización y producción de hamburguesas en serie. El componente de servicio que ofrece **McDonalds** se refiere al término comodidad expresado como: un servicio llamado **automac**, que atiende al cliente que no se quiere bajar del coche y recibir su pedido por una ventanilla e irse a comer la hamburguesa a su casa; higiene hasta el último rincón, que incluye un baño apto para seres humanos; una hamburguesa estandarizada y, por lo regular, una caja registradora vacía o semivacía. Sin embargo, estamos hablando de comodidad, más que de servicio.*

*La gente se tiene que ir a la caja a pedir su orden y encontrar una mesa vacía donde comer sus alimentos, con una selección de menú muy limitada, que sólo cuenta con tres variedades de hamburguesas; además, están estandarizadas y no se elaboran al gusto de cada cliente. Una vez que éste termina de comer, tiene que recoger su basura y tirarla en los lugares destinados para ello. **McDonalds** busca que el cliente permanezca el menor tiempo posible en la cafetería. Por este servicio, el cliente está dispuesto a pagar aproximadamente N\$12.00 por cada hamburguesa.*

*En el tercer nivel de servicio se encuentra **Chazz**. Este restaurante cuenta con el servicio de recepción de autos, tiene una persona en la puerta que recibe a los clientes y les asigna su mesa en un lugar agradable y limpio, el mesero que atiende la mesa se presenta con el cliente por su nombre, personalizando el servicio; existe una variedad de hamburguesas y platillos a elegir, que se pueden elaborar al gusto del cliente y, continuamente, tanto el mesero como el capitán de meseros, están atentos **por si se le ofrece al cliente**. Por este servicio, Chazz cobra un promedio de N\$17.00 por hamburguesa.*

*En el cuarto nivel podemos mencionar al restaurante **Yuppies Sport Café**, un lugar de **moda**, con una decoración alusiva a las estrellas del deporte, donde el cliente puede pasar un rato agradable y convivir con gente **bonita**, escuchar música moderna, ver deportes por televisión o en pantalla gigante, recibir el trato de meseros jóvenes y amenos y, como pretexto, comerse una hamburguesa por la módica cantidad de N\$40.00.*

Con estos ejemplos, podemos comparar 4 servicios distintos para un cliente que desea una hamburguesa. El sabor y la presentación pasan a segundo término. La hamburguesa tiene que ser buena, es el requisito de entrada al mercado, pero no el de competencia. El componente de servicio es el que marca la diferencia y el precio. Algunos clientes están dispuestos a pagar más dinero, para recibir un mejor servicio.²⁸

²⁸ Luigi de Valdés. Op. Cit. pag.

2.1. Elementos distintivos de los servicios

1) Los servicios son transitorios, son “Consumidos Inmediatamente”. No tienen desperdicio de material y pueden dejar sólo recuerdos.

2) Los servicios son representados por personas, no pueden ser separados de la persona que los provee, cuyas características personales y percepciones están “a la vista” del consumidor

3) Los servicios son finalmente seleccionados por el consumidor al momento en que se requieren. Son perecederos, no se pueden almacenar servicios para su consumo futuro.

4) Los servicios son por ello esencialmente “mini-producciones” que inician y terminan en el momento. Es difícil por tanto alcanzar una estandarización plena o ejercer los mismos controles como se puede hacer con un producto a través de los controles de calidad tradicionales.

5) Los servicios están abiertos a la influencia del consumidor, no sólo de una manera indirecta, como por ejemplo en una investigación; sino también directamente, ya que ellos participan en él y ayudan a crear al producto final. En muchos casos, el cliente es el ingrediente principal en el éxito del servicio.

El servicio es visto por el consumidor o cliente no por “lo que se hace”, sino en términos cualitativos en “cómo es hecho”.

Esto implica que:

1) Se debe dar capacidad de decisión a los empleados. Aquellos que van a realizar el servicio, los que van a establecer y mantener la relación con el cliente deben, tener no sólo las habilidades, sino además el conocimiento y la autoridad para hacer esto efectivamente.

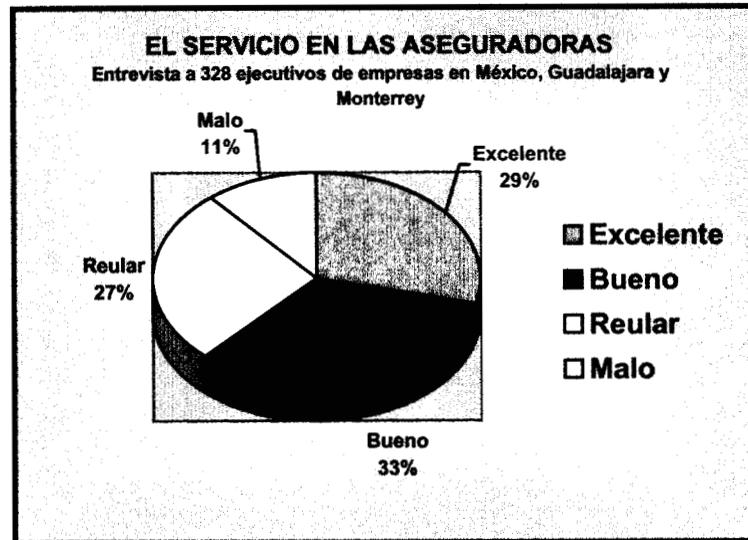
2) Los valores de la organización son críticos dado que las interacciones se dan continuamente y generalmente sin una supervisión directa y con una fuerte influencia externa. Los valores de la organización deben ser simples, claros y entendidos por todos. Los valores deben ser las prioridades que gobiernen las acciones y deben ser lo suficientemente fuertes para sobrevivir en la organización a través del tiempo.

3) El estilo gerencial debe ser de liderazgo. Se da a los empleados la autoridad necesaria para que respondan a presiones externas. Esto significa que la administración no debe sólo controlar en la forma autoritaria tradicional. En lugar de que los directivos se vean a sí mismos como responsables de un trabajo a realizar y con un número de personas que les ayudan, necesitan cambiar y entender que su función es ayudar a estas personas a que logren sus metas. Esto es, deben dar énfasis a su liderazgo más que al control de las tareas a realizar y actuar más como entrenadores que como dirigentes.

4) El cliente es el centro de todo esfuerzo, sin esto los roles funcionales y las demandas internas dominarán y evitarán que el cliente se sienta como un individuo cuyas necesidades son comprendidas.

Con este marco conceptual, se entiende que la organización debe contar con una misión, visión de sí misma, y con una serie de valores que la posicionarán tanto internamente en los empleados, como ante los clientes y proveedores y que definen el servicio que la empresa quiere brindar a sus clientes.

Por lo tanto, es necesario desarrollar las normas o estándares para la prestación de un servicio de excelencia y los procedimientos, políticas, recursos humanos, económicos y tecnológicos que se requieren para alcanzar su objetivo buscado.



Estudio de mercado llevado a cabo por la compañía Market Research a petición de la revista "Alto Nivel" publicado en su número 90 de febrero de 1996.

Con todo lo anterior, podemos determinar las necesidades de capacitación que básicamente se definen averiguando lo que sucede y confrontando con lo que debería suceder ahora o en el futuro.

Se necesita determinar las necesidades de entrenamiento para:

- 1) Lograr que la gente sea más productiva y esté lista a progresar.

- 2) Asegurar el éxito de la empresa, obteniendo un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada persona, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.

- 3) Para que las "personas normales" puedan, quieran y hagan un buen trabajo contando con los recursos y la capacitación aumentando con esto la productividad.

- 4) Para no desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades reales.

Análisis de la actividad

Se debe mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para brindar el servicio y después hay que asegurarse de que cada paso transcurre en el más corto tiempo con la menor cantidad de dinero y el mínimo esfuerzo. Este método demanda enlistar en secuencia lógica y con mucho detalle los pasos necesarios para brindar el servicio y después criticar severamente cada paso.

Análisis de los recursos tecnológicos

Un problema puede surgir porque un individuo o un grupo no tenían el entendimiento necesario para manejar un problema en un momento dado; por lo que será necesario definir por qué se presenta el problema, observar la incidencia del mismo y qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren para que este problema no se vuelva a presentar.

Comentarios de los clientes

No es fácil que un cliente presente formalmente un comentario; sin embargo, vale la pena el esfuerzo y debemos de brindar facilidades para que esta información nos llegue, sobre todo las quejas, ya que aprendemos más de éstas que de los comentarios favorables.

2.2. Satisfacción del cliente

Hasta aquí, hemos hablado de otro factor que considero de vital importancia, y que habría que definirlo. "La satisfacción del cliente", que *es su percepción individual de que al adquirir un producto fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas, lo que da excelencia competitiva a la empresa y garantiza el proceso cíclico de compra repetitiva.*

Y si bien, hemos analizado los conceptos de servicio y satisfacción del cliente, no hemos definido con precisión la figura de esa persona llamada *cliente*, entendiendo por este: "el que está bajo la protección de otro" y no "el idiota que compra o que nos hace el favor de comprar, al que le hacemos el favor de vender".

2.2.1. Aportación del cliente y Autocliente.

En este apartado, analizaremos un concepto que permite mejorar la calidad del servicio al cliente, a través de tener la experiencia vivencial de ser el propio cliente.

A pesar de que cada vez más empresas reconocen la importancia de brindar calidad en el servicio a sus clientes para mantener su permanencia en el mercado, siguen operando bajo el antiguo paradigma de tener la seguridad de “saber qué es lo mejor para los clientes”. Aún no se da la completa apertura para escuchar la voz del cliente y rediseñar los sistemas, de modo que se sirva mejor al mercado y se consolide una ventaja competitiva real.

El servicio debe ser considerado como un producto en sí mismo. La calidad en el servicio hasta ahora en muchas empresas sigue siendo algo intangible y difícil de definir, contemplándola sólo como una gran disposición de servir al cliente, pero se necesita más que eso para aterrizarla y ofrecerla en forma consistente.

No obstante, lo mencionado en el apartado anterior, para lograr definir el significado de la calidad en el servicio, se debe saber cómo la definen los clientes, y no hay mejor manera que preguntándoles directamente y escuchándolos en forma objetiva.

Un paso previo a esta actividad es acercarse con la gente de la empresa que entra en contacto directo con los clientes, y averiguar lo más detalladamente posible las características, necesidades y expectativas de cada cliente desde su punto de vista. Pero, no habrá que tomar esa información como definitiva, sino sólo como una referencia que nos permitirá orientar mejor los esfuerzos de investigación.

La labor que le seguirá, será comprobar directamente con cada cliente, a través de encuestas, entrevistas y observación directa en campo, la evaluación de los aspectos y parámetros del servicio más importantes para ellos.

Cabe señalar que aunque se encontrarán factores comunes, también se podrán reconocer preferencias y prioridades que deberán ser atendidas particularmente.

Contar con la valiosa “voz del cliente” no es tan importante como lo que se haga a partir de ella. Debemos pasar de la información y las estadísticas a las acciones concretas que proporcionen la mejora en la satisfacción.

Es aquí donde se encuentra el principal problema: “lograr traducir las expectativas originales del cliente a sistemas internos que produzcan mejora continua en su satisfacción”.

Para lograr calidad en el servicio

- 1) Establecer y promover reglas, políticas, procedimientos, métodos, etcétera, que propicien y sustenten el servicio que solicita el cliente.
- 2) Darle importancia al reclutamiento y entrenamiento de los colaboradores y ejecutivos en general, creando perfiles enfocados al servicio.
- 3) Invertir en el desarrollo y satisfacción del personal. No se pueden tener clientes satisfechos sin tener colaboradores satisfechos.
- 4) Ligar la compensación y el desempeño de todos los colaboradores en la organización, promoviendo la creatividad y la innovación.
- 5) Escuchar consistentemente la voz de los clientes y actuar en forma dinámica para superar las expectativas.
- 6) Ser flexible para adecuar los sistemas de la empresa a los cambiantes hábitos de los clientes.

Aterrizar la calidad en el servicio es el primer paso para convertir al cliente en nuestro socio más importante. El concepto de “*autocliente*” puede ser un detonador para incrementar la participación en el mercado.

Asumir la responsabilidad por mejorar la calidad en el servicio es un buen principio para que el mercado responda a nuestro favor; sin embargo, esto no asegura el éxito, sobre todo si la organización aún no es líder.

Cuántas veces a pesar de tener información sobre la voz del cliente e incluso tomar acciones que mejoren la calidad del servicio, parece no ser suficiente para lograr un incremento significativo en la participación del mercado.

Se pueden conocer las necesidades del cliente, pero no por eso, se sabe cómo y cuándo proporcionarle un satisfactor.

El cliente tiene muchas cosas en qué pensar y no todo lo que él nos dice tendrá que ver exactamente con “la verdad” de sus expectativas.

La empresa sólo es un proveedor que sólo puede destacar dentro de la mente del cliente si se tiene la capacidad de hacer sobresalir el producto en los momentos en que él entra en contacto con la compañía.

Mejorar la calidad en el servicio es un arma poderosa cuando se es líder, pero no es suficiente sólo esta estrategia cuando se ocupa un lugar atrás; es pertinente hacer un esfuerzo de innovación en el servicio y entonces mejorar la calidad en este sentido.

Dicho esfuerzo ha de dirigirse hacia el descubrimiento y la atención de áreas en las que el cliente no ha sido atendido adecuadamente o en las que éste podrá ser gratamente sorprendido.

Una expectativa oculta es un detalle no esperado por el cliente, que al percibirlo le produce una gran satisfacción y opinión extraordinaria para ubicar al oferente como el primero en su tipo.

Autocliente es un concepto que enfatiza y sugiere ser uno mismo el cliente.

Este concepto no se refiere a imaginarse estar en los zapatos del cliente, sino a estarlo realmente. Aplicar la técnica del “*autocliente*” implica establecer un sistema que permita a ciertas personas de la empresa vivir situaciones y momentos que diariamente vive el cliente.

El concepto de “*autocliente*” tiene sentido cuando se trasciende el concepto de calidad en el servicio actual, utilizando la voz del cliente como un primer insumo que ayude a transformar o rediseñar el servicio.

Implantar la primera fase del sistema “*autocliente*”, fase de **información**, implica iniciar un conjunto de pasos que darán la pauta para entender el servicio que se presta desde el punto de vista del cliente.

Esta primera fase requiere un esfuerzo serio de investigación sobre la forma en que sirve el sistema total al cliente. Se trata de ir más allá del simple uso que se le da al producto o servicio.

Por una parte, la “voz del cliente” proporciona información sobre el sentimiento y percepción que el actual cliente muestra al utilizar el servicio. Además, se hace necesario también presentar el producto o servicio a personas que no lo han utilizado aún, de modo que se obtenga una percepción de contacto.

Voz del cliente.

Conocer la opinión del cliente es un asunto que requiere disposición de la organización para escucharlo formal y abiertamente. Para lograrlo, se puede considerar elaborar una encuesta de investigación, cuestionando sobre:

- Nivel de satisfacción sobre el servicio.
- Preferencia de marcas.
- Formas de adquisición (lugar, cantidad, frecuencia).
- Percepción sobre disponibilidad, variedad, beneficios y precio.
- Comparación contra competidores.
- Servicios de atención y apoyo (cobranza, entrega, técnico, quejas).

Es importante enlistar los momentos más relevantes en los que el cliente utiliza el producto o servicio considerando el ciclo total. Esto es, desde el momento en que el cliente se pone en contacto con su organización hasta el momento en que se desliga de esta.

Entrevistar al cliente de una forma orientada.

- ↳ Permitiendo al cliente comentar lo bueno y lo malo del servicio.
- ↳ Cotejando requisitos.
- ↳ Describiendo lo que quiere y obtiene, lo que quiere y no obtiene, lo que no quiere y obtiene y lo que no quiere y no obtiene.

“escuchar la voz del cliente” requiere inicialmente el contestar las siguientes preguntas:

- ↳ ¿A qué personas consideramos como clientes para encuestar, observar y/o entrevistar?
- ↳ ¿Cuál es la mezcla idónea para realizar la investigación: encuesta-observación-entrevistas?

↗ ¿Qué resultados concretos de información se buscan obtener?

↗ ¿Cómo se lleva a cabo la investigación-programa de ejecución?

Percepción de contacto.

No obstante el gran valor de la voz del cliente, es importante reconocer que la información recolectada proviene de una fuente influenciada por las experiencias positivas y negativas del servicio. Por esta razón, es recomendable *mostrar el sistema total de servicio a personas que componen su mercado potencial*. Hacer esto implica dar información fresca y complementaria a:

- a) Alguien que jamás ha utilizado sus servicios, pero si los de sus competidores.
- b) Alguien que no los ha utilizado por ningún medio, pero que puede utilizarlos y ser un buen cliente.

Cómo lograr la percepción de contacto.

Preparar información que describa el servicio a detalle: Un folleto, catálogo o muestrario.

Preparar una demostración de uso sobre el servicio de forma que:

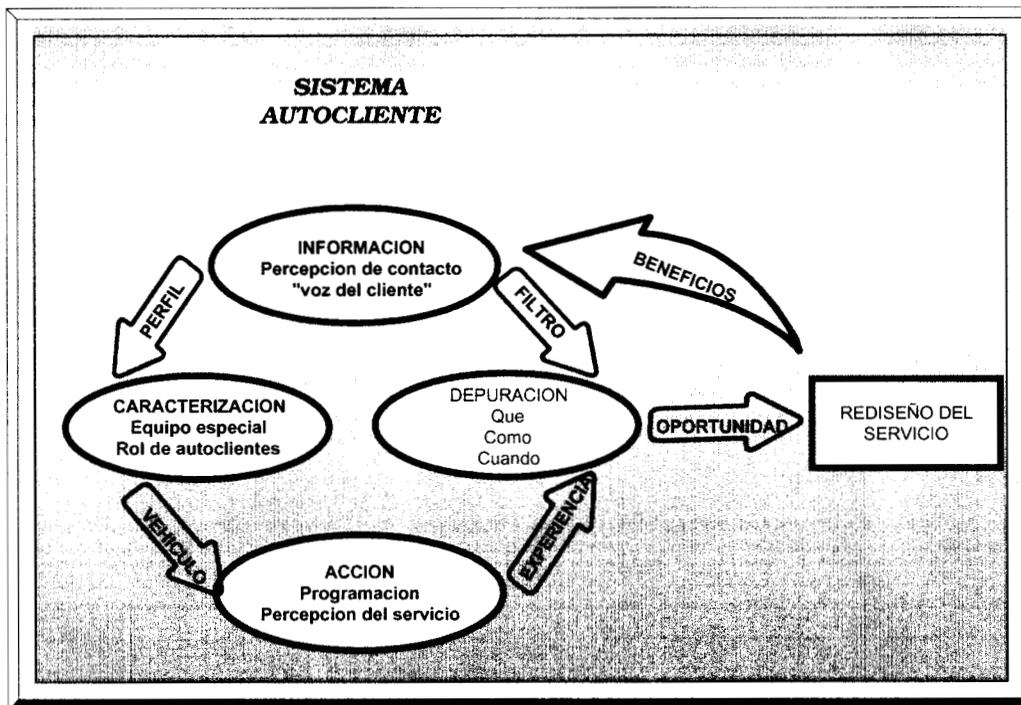
Organizar un grupo de foco de personas que puedan llegar a ser sus clientes, pero que conozcan lo menos posible su actual servicio.

Presentar la información y demostración al grupo de foco para evaluar:

- La diferencia entre lo que el prospecto cree que es y lo que usted dice que es el servicio.
- La efectividad del mensaje.
- La percepción de valor. Esto implica la relación beneficios vs. Costo.

- El conocimiento de prospectos sobre servicios de la competencia.

Finalmente, es importante preparar un reporte que muestre los aspectos comunes y relevantes tanto de la voz del cliente, como de la percepción de contacto, de esta manera se contará con la información necesaria para continuar implantando el sistema *autocliente*. (ver gráfica 2).



Una vez que se cuenta con la información básica sobre lo que el cliente espera del servicio, es posible establecer un perfil detallado de las principales características que los describe como un cliente común. Este perfil es el resultado de la primera fase del sistema *autocliente*: información necesaria para realizar las siguientes tres fases:

- Caracterización,
- Acción y
- Depuración.

Mismas que finalmente arrojan la oportunidad de rediseñar el servicio de modo que impacte positivamente la percepción de valor que el cliente tiene de éste, y por lo tanto, tener una plataforma sólida para incrementar la participación en el mercado y las ganancias del negocio.

Caracterización.

El concepto y filosofía de *autocliente* inicia directamente en la caracterización (o segunda fase), en la que se transpone la información relevante de la voz del cliente y de la percepción del contacto hacia el interior de su organización. Esto es, define el perfil que caracteriza al cliente común y se elabora una especie de disfraz que sirve como vehículo para atender al servicio desde el punto de vista del propio cliente, no por imaginación sino por experiencia vivida.

La caracterización, supone el reporte de información como el insumo para terminar:

1. El equipo especial de colaboradores que interpretan por un tiempo al cliente común.
2. El rol que estos colaboradores tendrán que adoptar al convertirse en *autoclientes*.

Para determinar estos dos aspectos, es recomendable responder lo siguiente, tomando en cuenta la información que ya se tiene:

- ¿Cuáles son los principales motivos por los que el cliente acude a nosotros?
- ¿A qué tipo de personas creemos que sirve lo que hacemos?
- ¿Por qué nos prefieren sobre otros competidores?
- ¿Cuáles son los detalles en el servicio que encanta y cuáles los que molestan al cliente?

Después de resolver estas preguntas, se puede determinar quiénes serán los colaboradores que van a convertirse en *autoclientes*, considerando para tal efecto:

➤ Que estos colaboradores van a trabajar formalmente de *autoclientes*, por lo que dejarán sus actividades cotidianas por un tiempo.

➤ Los niveles jerárquicos y las áreas funcionales de donde provengan los *autoclientes* no es un aspecto importante, sino la autenticidad de cada colaborador en el parecido al perfil del cliente común.

➤ Cuando menos tres colaboradores deben intervenir en el equipo especial de *autoclientes*, de modo que la experiencia adquirida tenga un valor representativo.

➤ El rol de *autocliente* que cada colaborador del equipo especial adopta, tiene que ver más con la exigencia de un cliente que descubre huecos en el servicio, que con la intención de comprobar hipótesis internas sobre cómo debe ser el servicio.

Caracterizar al cliente común requiere desde luego la coordinación y entrenamiento suficientes para preparar al equipo de *autoclientes* y evitar el desorden por descubrir actividades rutinarias.

Por tal motivo, se hace notar que la siguiente fase del sistema autocliente: ACCIÓN, debe contemplar la programación desde dos enfoques:

Acción

- 1. La programación de una cobertura eventual de actividades rutinarias.** Al organizar a un equipo especial de autoclientes, los colaboradores involucrados dejarán descubiertas temporalmente sus funciones, por lo que es necesario tomar medidas conducentes para no afectar el servicio actual.
- 2. La programación del autocliente en acción.** Es muy importante considerar el hecho necesario de permitir al colaborador autocliente practicar seriamente su papel, esto significa que actúe como tal con un ciento por ciento de concentración.

Depuración.

En esta fase del sistema, se busca combinar la experiencia de los *autoclientes* con la voz obtenida por la voz del cliente y la percepción de contacto. De esta forma pueden encontrarse los elementos que permitan destacar el servicio en relación al de sus actuales competidores.

La depuración consiste en filtrar toda la información con la que hasta el momento se cuenta sobre la percepción del cliente y del *autocliente*, haciéndola pasar por ciertos parámetros que le permitan descubrir factores no cubiertos y expectativas ocultas en el servicio.

Los parámetros siguientes deben ser considerados en conjunto, tomando el conocimiento común de las percepciones del cliente y del *autocliente*.

1. ¿Qué es lo que más le agrada del servicio?
2. ¿Qué le parece no importar de nuestro servicio?
3. ¿Qué falta en nuestro servicio y es importante incorporar?
4. ¿Qué similitudes existen con otros servicios?
5. ¿Qué diferencia distingue a nuestro servicio?
6. ¿Qué le parece exagerado?
7. ¿Qué ideas no se contemplan ni por nosotros ni por nuestros competidores?

Una vez que se ha discriminado la información que proviene del cliente y del equipo de autoclientes, es conveniente sesionar en varias ocasiones con el equipo directivo (director general y gerentes o responsables del área) para:

1. Presentar los resultados de la información
2. Obtener la información crítica que dé oportunidad de rediseñar el servicio productivamente.
3. Definir los cambios a implantar en la operación.
4. Revisar las políticas y normas del servicio.

5. Evaluar los resultados del rediseño y decidir un nuevo ciclo del sistema *autocliente*.

Cuando el equipo directivo haya sido expuesto a la información investigada, la búsqueda de los aspectos críticos comienza; para ello, el equipo directivo se reúne y vota de acuerdo a su experiencia y percepción sobre la importancia de cada aspecto de la información.

La forma de lograr una conclusión válida para el equipo directivo es que cada integrante seleccione al menos cinco aspectos juzgados como los más importantes, eliminando así duplicidades o agrupando aquellas que se relacionen.

De esta manera se obtiene el primer listado concreto de aspectos relevantes. Con este listado, puede ahora invitarse a personal de otros niveles jerárquicos (incluso operarios), a clientes y a proveedores, para aplicar el mismo procedimiento y obtener ahora un listado más diverso en el que se empiece a estratificar la información crítica real para plantear cambios en el servicio.

Se reúne nuevamente al equipo directivo para definir los parámetros sobre los cuales se tomará la decisión de los cambios a implantar en la operación. Esto se lleva a cabo sometiendo el último listado de aspectos relevantes a un escrupuloso examen en el que se asigna una calificación a cada aspecto incluido, respondiendo a la pregunta, ¿en qué medida contribuye este aspecto a cada parámetro?

Se puede utilizar para tal efecto una escala de 0 a 5 puntos (0 = no contribuye, 5 = contribuye totalmente).

Los parámetros a considerar son los siguientes:

- a) Participación en el mercado (PM)
- b) Ganancias o utilidades (GU)

- c) Satisfacción del cliente (SC)
- d) Capacidad de implantación de cambios (CIC)

Los parámetros pueden ponderarse en función de la naturaleza del servicio prestado. Por ejemplo, si el servicio prestado no es complejo en su operación, pero sí de contacto continuo con el usuario, podría ponderarse así:

30% PM,	15% GU,
40% SC y	15% CIC

De cualquier forma, cada aspecto tendrá una calificación final y de ésta dependerá la decisión de implantar o no el cambio.

Los cambios que se definan deberán ser considerados dentro de un programa de trabajo controlado que incluya acciones sobre los sistemas actuales de trabajo. Se requerirá cierto entrenamiento de los colaboradores para dar soporte a los cambios y, desde luego, será necesario cambiar políticas y normas del servicio para asegurar la estandarización de éstos.

Finalmente, es de suma importancia establecer un sistema especial de seguimiento y evaluación que posibilite la revisión del avance sobre los cambios en relación con los parámetros de calificación, de modo que se permitan ajustes eventuales.

Dicho sistema debe contener básicamente:

- a) Políticas de seguimiento y evaluación.
- b) Técnicas de evaluación para medir efectos y plantear acciones correctivas.

Sin duda, el rediseño del servicio equivale a asumir una postura de reaprendizaje y generación continua de cambios tal que la creatividad, flexibilidad y el desarrollo se conviertan en factores básicos de la cultura de la empresa.

Aplicar el sistema *autocliente* hace que el valor relativo del sistema de servicio sea cuestionado realmente por quien lo recibe y no por quien lo presta.

2.3. Cultura de servicio Asemex.

Planteamiento del problema

Falta cultura de servicio a agentes y asegurados por:

1.- Deficiente cultura de servicio

Impacto:

- Mala imagen de la empresa
- Insatisfacción por parte de los clientes, ocasionando conflictos
- Pérdida de mercado
- Se crea una baja competitividad de la empresa derivado de este factor de servicio.

Causas:

En insumos:

- Carencia de un sistema de información ágil y confiable enfocado a dar servicio de calidad a clientes y agentes.
- La poca información con que se cuenta, no es explotada para efectos de servicio
- Falta de análisis sobre la efectividad de atención diferenciada entre asegurados y agentes

- Falta de espacios confortables para la atención de clientes y agentes
- Inconsistente e inadecuado envío de comunicados a nuestros clientes y agentes.

En el factor humano:

- No existe un concepto institucional de servicio a nivel empresa
- En el recurso humano no existe compromiso de servicio, el cual a veces se confunde con servilismo
 - Deficiente comunicación interna ya que se percibe una reducción en las prestaciones e incremento en horas laborales del personal, afectando su calidad de vida y por tanto su motivación hacia la excelencia
 - No existe una definición clara de los perfiles de cada puesto en materia de servicio, por lo que la selección de personal no se realiza con este enfoque
 - El personal carece o desconoce sus facultades para solucionar diversas situaciones
 - Desconocimiento general de la mayoría de los trámites manejados en la empresa, esto es, el personal solo conoce la parte que desarrolla
 - Desconfianza de los jefes respecto a la eficacia de sus empleados y, en algunos casos, temor a ser superados por sus colaboradores
 - No existen procedimientos claros y formales a nivel institucional que garanticen la adecuada atención y solución de quejas y asesoría
 - No se actualiza automáticamente la información de ubicación, teléfono y puesto del personal
 - No existe capacitación en materia de servicio

En tecnología:

- Los funcionarios de ventas no recaban toda la información requerida para el óptimo funcionamiento de los sistemas
- A fin de agilizar los procesos, no se respetan validaciones ni datos necesarios, creando vicios operativos.

➤ Grave carencia de equipos (en provincia) y sistemas compatibles para satisfacer las necesidades de los clientes

➤ Debido a la falta de calidad de la información, no ha sido posible aprovechar el potencial de información para servicios al cliente en los sistemas Cyber y Alea

➤ Carencia de un sistema integral que proporcione información confiable y oportuna de todos los procesos de la empresa: emisión, cobranza, pago de siniestros, etc.

Propuestas:

- ✓ Retomar la figura de promotorías, desarrollando a agentes con potencial y dando apoyo a los agentes noveles
- ✓ Crear estructuras y mecanismos adecuados para la óptima comunicación y envío de correspondencia a clientes y agentes
- ✓ Eficientizar la instalación de Alea a fin de agilizar la parametrización de los productos, permitiendo con ello explotar todos los módulos de información
- ✓ Promover la cultura de seguros a través de propuestas a AMIS y CNSF mediante los comités técnicos de dichos organismos
- ✓ Crear una área confortable y funcional para atender a los agentes y clientes que contenga:
 - ◆ Venta
 - ◆ Quejas
 - ◆ Asesorías
 - ◆ Sistema orientado a información
 - ◆ Atención y pago de siniestros
- ✓ Crear plantillas amigables de consulta de datos a agentes y asegurados que contenga:
 - ◆ Condiciones y datos generales
 - ◆ Cobranzas

◆ Situación de siniestros

- ✓ Capacitación en materia de servicio y procedimiento de operaciones institucionales a todo el personal

2.3.1. Tipos de directivos.

La responsabilidad del éxito de toda empresa está depositada en sus directivos.²⁹ Son ellos quienes deben lograr los objetivos y la misión de la empresa, como la generación de utilidades, la satisfacción de las necesidades del cliente, el liderazgo en el mercado, entre otros.

El éxito de la empresa no sólo radica en el diseño de las estrategias y de las formas más eficientes de organización del trabajo productivo para la generación de bienes y servicios que los clientes demandan conforme a sus gustos, sus preferencias y su capacidad de pago; también el éxito se encuentra en la capacidad de la empresa para construir una filosofía de trabajo.

Hoy en día, las empresas exitosas son identificadas por lograr en su personal:

- ↳ La satisfacción de sus necesidades económicas y de desarrollo personal y profesional.
- ↳ Su participación creativa para hacer innovaciones y aportaciones.
- ↳ La motivación, la responsabilidad y el compromiso para hacer bien su trabajo, y
- ↳ Un sentido de identificación con la misión de la empresa.

²⁹ Alguna vez leí que el directivo es aquel que *dirige la ejecución*, mientras que los operarios son aque llos que *ejecutan la dirección*.

Bajo estos dos esquemas, el directivo, quien tiene a su cargo la nada fácil tarea de lograr los objetivos de la empresa, posee habilidades y capacidades, además de un código de valores y creencias. Así también, cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que mediante una eficiente utilización y coordinación producirán una empresa exitosa.

Existen dos tipos de directivos, los denominados "jefes" y los que identificamos como "líderes". Los primeros, cuentan con un grupo de subordinados, en tanto que los segundos tienen un cierto número de seguidores.

En una empresa es común asociar al término "directivo" con el de "jefe"; frecuentemente escuchamos decir al personal: "mi jefe me pidió este informe", "mi jefe dijo", "es para mi jefe", "dice el jefe", etcétera. De esta forma, el directivo es identificado como jefe y éste es la persona que:

- ↳ Ordena e indica al subordinado lo que debe hacer.
- ↳ Supervisa y es posible que llegue a vigilar que el trabajo se cumpla.
- ↳ Aplica sanciones o castigos cuando el trabajo no cumple los requerimientos exigidos por él.
- ↳ Premia al personal sólo cuando éste satisface las exigencias de él.
- ↳ Crea temor y frustración en el personal.
- ↳ Exige mayor tiempo y ritmo de trabajo.

El jefe encuentra su espacio en una empresa, principalmente, cuando se presentan ineficiencias, o bien, cuando los niveles esperados de productividad no se logran, de tal suerte que el jefe actúa como un mecanismo, aparentemente efectivo de control. Dicho en otras palabras, ante la necesidad de cumplir con los resultados esperados, el jefe utiliza su autoridad para el logro de los objetivos de la empresa.

Es posible que la connotación de "jefe" se deba al papel autocrático e impositivo que tome el directivo en su trato con el personal. Ante esta postura, los subordinados cumplen su trabajo con la estrategia de satisfacer sólo las exigencias y los requerimientos del jefe, ello con la esperanza de ser apreciados, reconocidos o recompensados de alguna forma.

En este ambiente, lejos de generar individuos comprometidos y satisfechos con su trabajo, se corre el riesgo de desaprovechar valiosos talentos, razón por la cual el personal busque constantemente posiciones (puestos) que les brinden satisfactores de índole económica y de desarrollo profesional.

El papel del jefe, antes referido, es una consecuencia de las creencias que el directivo tiene acerca del personal:

1. Al personal le desagrade su trabajo y, por tanto, habrá de evitarlo siempre que pueda.
2. Al personal debe obligársele a trabajar.
3. El personal no es capaz de tomar responsabilidades en su trabajo y menos aún, tomar decisiones.
4. Al personal se le debe presionar y controlar en la mejor forma.

Bajo el panorama antes señalado, un jefe sólo fomenta la reacción condicionada del trabajador, es decir, propicia la respuesta del trabajador para el logro de la productividad y le presenta para ello: sistemas rígidos y rutinarios de trabajo en donde resulta difícil hacer modificaciones, innovaciones o aportaciones.

Grandes consecuencias a que se enfrentan las empresas producto de este tipo de comportamiento de sus directivos son: el ausentismo y la rotación de personal, descontentos, huelgas y sabotajes, fugas de materiales, desperdicios, etcétera, principalmente la pérdida de talentos cuando el personal decide buscar otras oportunidades mejores de trabajo.

Con lo anterior habrá que evaluar en qué medida un jefe logra los objetivos de la empresa, y cuál es el costo de lograrlos en esta forma.

En algunas ocasiones, todos hemos trabajado con personas que más que jefes son una especie de amigos, de guías, de facilitadores. A ellos se les denomina líderes.

Un *líder* es aquella persona que, con sus habilidades, comportamientos y prácticas logra influir en otros, mediante la interacción con ellos a fin de obtener su convencimiento y su motivación para la realización de tareas que contribuyan al logro de objetivos personales y empresariales.

Ciertamente, a los líderes se les exige la planeación y el control del trabajo, así también, el logro de los objetivos y las metas de la empresa; sin embargo, uno de sus papeles es el de interactuar e influir en las personas, incluyendo a los subordinados, los clientes, los proveedores, entre otros. Por tanto, un líder es la persona que:

- ↳ Mantiene una actitud de apertura y aceptación de las personas.
- ↳ Trata al personal con respeto y dignidad.
- ↳ Motiva al personal al logro de los objetivos y de la misión de la empresa.
- ↳ Hace participar al personal en la generación de ideas y en la toma de decisiones.
- ↳ Su pensamiento es: coordinar un equipo de trabajo, un grupo de talentos.
- ↳ Celebra y hace evidentes los logros del personal.
- ↳ Reconoce las contribuciones y aportaciones del personal.
- ↳ Exige resultados.

Es necesario preguntarse ¿por qué un líder tiene en su gestión un comportamiento diferente al de un jefe. En principio porque el líder considera que su personal no es un recurso más de que dispone para el logro de los objetivos de la empresa. Más bien, el personal es un conjunto de talentos que requieren desarrollarse y perfeccionarse continuamente. Así también, este comportamiento obedece a las creencias que el líder tiene acerca del personal:

1. A las personas les gusta el trabajo.
2. Las personas son susceptibles de desarrollar control y dirección propia.
3. Las personas poseen inteligencia, creatividad e imaginación que pueden aplicar a su trabajo.
4. Las personas buscan oportunidades de desarrollo.

Las crecientes demandas de los clientes a diferenciar los productos y a obtener éstos con la más alta calidad y el más bajo costo, han propiciado que las empresas sean más efectivas en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Las empresas se han enfrentado a la necesidad de conformar grupos de trabajo, equipos comprometidos y eficientes que, con la guía de los líderes permitan ubicar a la empresa en posiciones altamente competitivas. Es aquí donde el líder juega un papel relevante. El o ellos, habrán de lograr los objetivos de la empresa en un ambiente donde se exija participación y cooperación del personal, generación de ideas y aportaciones, rediseño de productos y de formas de trabajo.

En la actualidad, el ejercicio del poder de posición que tiene un directivo no es suficiente para dar respuesta a los nuevos retos a los que se enfrenta una empresa; asimismo, no serán suficientes las órdenes de un jefe, las sanciones o el sueldo mismo, para ubicar a una empresa en una posición competitiva en el mercado nacional o internacional.

Hoy en día, las empresas requieren de la participación creativa de sus integrantes, es necesario que los directivos posean un código de valores y creencias que respondan a las condiciones de trabajo y, principalmente al proyecto de vida de las empresas.

En consecuencia, ¿qué necesitan las empresas ¿jefes o líderes? En adelante, las empresas deben contar con personal altamente competitivo, decidido a aceptar retos, dispuesto a enfrentar cambios, y para lograrlo, las empresas demandarán más líderes que ordenadores; más facilitadores que jefes; se requiere una gestión más democrática y participativa, que autocrática e impositiva; será necesario mejorar el trato al personal y hacerlos partícipes en la gestión. En un futuro inmediato habrán de requerirse grandes cambios en la dirección de empresas, así también, en la concepción que se tiene del recurso humano, el cual ha ocupado un lugar semejante al de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de toda empresa, perdiendo así su potencial para hacer competitivas a las organizaciones.

CUALIDADES DEL LÍDER

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Buen sentido empresarial y un amplio conocimiento de cómo las cosas deben encajar, las relaciones entre los individuos y los grupos dentro y fuera de la compañía...❖ Sentido de <i>helicóptero</i>: elevarse por encima de los detalles para ver la tierra desde arriba.❖ Capacidad para entender y dirigir el cambio.❖ Conocer no sólo de finanzas, producción y tecnología, sino también de Recursos Humanos.❖ Capacidad para definir claramente los objetivos y estrategias, comunicándoselas después a sus empleados, enseñándoles a tomar responsabilidades.❖ Debe crear un ambiente de trabajo que promueva la flexibilidad y la innovación; debe delegar. | <ul style="list-style-type: none">❖ Es una persona que escucha, que comunica y que educa, emocionalmente expresiva e inspiradora.❖ Tiene que ser una especie de dictador, alguien que está deseando proclamar su visión y objetivos a través de una organización grande y descentralizada, pero sin tolerar disensión activa sobre las ideas fundamentales❖ Capaz de presentar su visión de forma convincente❖ El gerente debe preocuparse de los que no comprenden los objetivos y estrategias; debe trabajar con ellos, darles información adicional, e intentar de nuevo que lo comprendan.❖ Se orienta a los resultados, más que hacia el poder o las relaciones laborales.❖ Debe saber recurrir a consultores externos, y no tomar todas las decisiones el mismo. |
|--|---|

2.3.2. Tipos de liderazgo en los superiores

Una vez identificado y al conocer parte de las características de lo que es un líder, veamos ahora que existen diferentes tipos, así como su relación con los problemas que se presentan en las organizaciones y que detienen el crecimiento de las mismas y, por ende, el individual; tal es el caso de la falta de claridad de la misión de la autoridad.

Tradicionalmente, el papel de la *autoridad formal* ha sido entendida como el vigilar el cumplimiento fiel de las normas, las políticas, los programas y los procedimientos. Asimismo, se ha considerado que la autoridad debe vigilar el respeto a la disciplina y a los símbolos que tienen implícitas las jerarquías, por lo que cualquier jefe debe vigilar que no se altere el **status quo**, ni sus protocolos, ni mucho menos, se falte el respeto a algún superior.

La *autoridad técnica* se genera gracias a la preparación y capacitación de la persona y es un elemento básico para que se logre la obediencia a las disposiciones dadas. Pero también la autoridad técnica puede ser un obstáculo para la comunicación y generación del liderazgo, ya que el perfeccionismo técnico trata de impedir cualquier desviación de las normas establecidas.

Es obvio que el cumplimiento de la norma y el respeto a la autoridad son vitales en una organización. La disciplina genera orden, el orden genera estabilidad y orienta el quehacer. Sin embargo, el orden rígido genera inmovilidad; ésta limita el cambio y la adaptación de la organización al medio ambiente, en la actualidad altamente dinámico.

Es por esto que el papel y la función del supervisor deben revisarse. El supervisor genera, en ocasiones, dicho orden para encauzar la acción de sus subordinados, o lo aprende ciegamente y se convierte en un “buen administrador” al gobernar su área.

La autoridad como modelo se conoce como **autoridad moral** y cuando los subordinados aceptan como ideal a seguir, el modo de dirección de su jefe, lo ven como un líder.

Hay organizaciones que han establecido como política que a los jefes se les denomine líderes con el fin de que éstos tengan presente su función vital (ser modelo), también prefieren el término colaboradores en lugar de subordinados. Obviamente, estas organizaciones saben que no basta cambiar la denominación, sino que se requiere que todos los mandos medios reflexionen y comprendan el papel de la autoridad: para qué sirve, qué produce, qué calidad deben tener sus productos y, en general su misión.

El término misión implica fin y servicio³⁰ a la vez. El ejercicio del liderazgo es entrega y requiere mística³¹. El místico no se sirve de la autoridad, sino sirve por medio de ella.

El líder debe servir de vínculo entre las diferentes células que conforman la organización. La unión se logra a través de la comunión de finalidades del trabajo organizado. Por ello, el término líder está más relacionado con el papel vital del supervisor.

También es fundamental la ejecución de sus encomiendas y de las decisiones que toma en compañía de su grupo de trabajo. El debe cuidar de que sus colaboradores cuenten con todo lo necesario para que puedan producir.

Por estas razones, la organización busca líderes que sepan cómo **generar autoridad moral** y que ligen a todos a las finalidades de la organización.

³⁰ El significado del vocablo administración se ha desvirtuado, ya que etimológicamente se deriva de *ad*, acción hacia, y del latín *ministrare*, que en español es ministrar y que significa servir, contribuir, suministrar.

³¹ El término mística viene de misión.

Como líder, el supervisor debe actuar como facilitador del proceso de toma de decisiones, permitiendo que los involucrados en dicho proceso analicen y tomen las decisiones y se manifiesten libremente. Para ello debe confiar en que el que hace las cosas conoce más. Obviamente deberá valorar las aportaciones de sus colaboradores, pero sin que esto sea un fin en sí mismo.

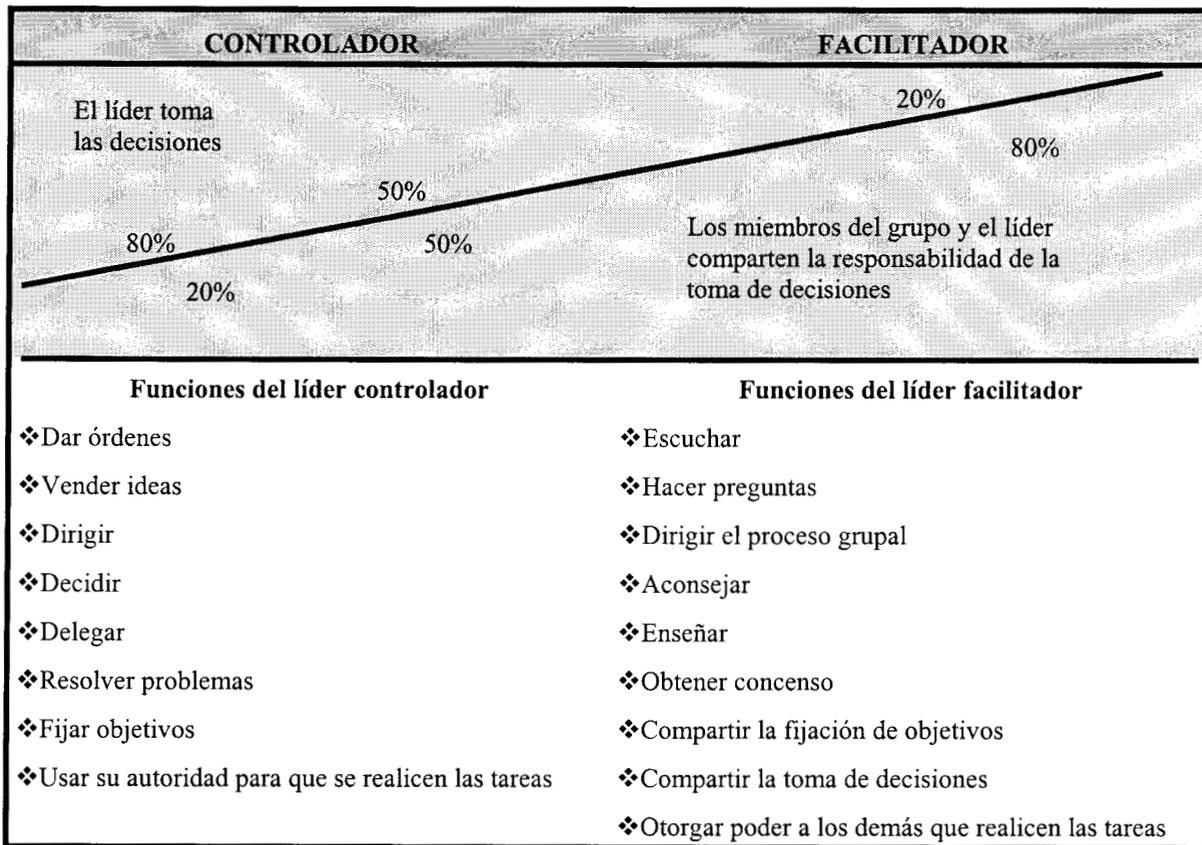
Cuando el producto de un supervisor es deficiente no es demandado, pero cuando es satisfactorio para el usuario y para sus colaboradores, será aceptado. Por eso la calidad del liderazgo, se mide por la aceptación voluntaria de su autoridad.

Existen diversos intentos para construir un instrumento que mida el liderazgo, siendo los dos más conocidos, el modelo LIFO y el Perfil del Estilo del Liderazgo³².

EVOLUCIÓN DE LA SUPERVISIÓN		
Supervisores del pasado 1970-1980	Supervisores adaptado 1990-1995	Supervisores del futuro 1996-?
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Autoritarios ❖ Capataces ❖ Yo mando; tu trabaja ❖ Amenazaban ❖ Tenían preferidos ❖ Obligaban a trabajar y no a pensar ❖ No retroalimentaban ❖ No conocían el trabajo ❖ Sabían todas las respuestas ❖ Control exagerado ❖ Comunicaban en un solo sentido ❖ Orientados a la tarea estilo preferido: El Directivo ❖ Daban órdenes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Abiertos ❖ Conocimientos de calidad ❖ Escuchan ❖ Receptivos a las ideas ❖ Estilo participativo ❖ Comunicación en dos direcciones ❖ Permiten mayor independencia ❖ Mejor entrenados en la especialidad que dirigen ❖ Comprensivos, motivan al personal 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facilitadores ❖ Formadores de equipo ❖ Auxilian al equipo ❖ Motivador del equipo ❖ Entrenadores ❖ Preguntan y escuchan atentamente la totalidad de la respuesta ❖ Alentadores ❖ Pueden sustituir a otro miembro del equipo ❖ Aconsejan cuando son consultados ❖ Suministran los recursos ❖ Creativos ❖ Agente de cambio

³² El Perfil del Estilo del Liderazgo, fue originalmente desarrollado por J. W. Pfeiffer y J. E. Jones

		<ul style="list-style-type: none">❖ Usan la información con sistemas de cómputo❖ Comparten la fijación de objetivos y la toma de decisionesOtorgan poder y responsabilidades
--	--	--



CAPÍTULO 3.

La Misión, Valores y Cultura Organizacional

3.1. Misión.

Hoy por hoy, las empresas de éxito son aquellas que han logrado clarificar el rumbo de sus actividades cotidianas, a través de la definición o redefinición de su razón de ser.

La misión o razón de ser de la empresa, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que deseen colaborar en el desarrollo del negocio.

Este enunciado tendrá que dar orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos; así como, al trabajo y esfuerzo que realizan los propietarios, directivos, gerentes y personal operativo de la empresa.

La definición de la misión es el punto de partida de un planteamiento estratégico de la empresa, con base en ésta, es posible construir la plataforma que le dará cuerpo y armonía a su instrumentación para mejorar el desempeño y nivel de competitividad en el mercado del negocio.

Aparentemente, la respuesta a estos grupos de interrogantes es sencilla; sin embargo, al profundizar sobre cada una de ellas nos daremos cuenta de la dificultad que existe para definir con claridad la misión o razón de ser de la organización.

Con el objeto de hacer sencillo, práctico y creativo el espacio de reflexión que se genera alrededor de la definición de la misión.

Contar con la misión de la empresa permite a sus propietarios entender la evolución del negocio y exigir a sus directivos el desempeño enfocado hacia su permanente cumplimiento. A la alta dirección le permite potencializar la capacidad de respuesta del negocio, ante las oportunidades que se generen en las diferentes dimensiones del entorno. En este sentido, se evitan costosas desviaciones hacia el desarrollo de negocios poco conocidos y muy riesgosos, lo cual incide sobre el deterioro de las utilidades y el desánimo del personal.

A la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo hacia una dirección clara y conocida, lo cual mejora el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros aplicados.

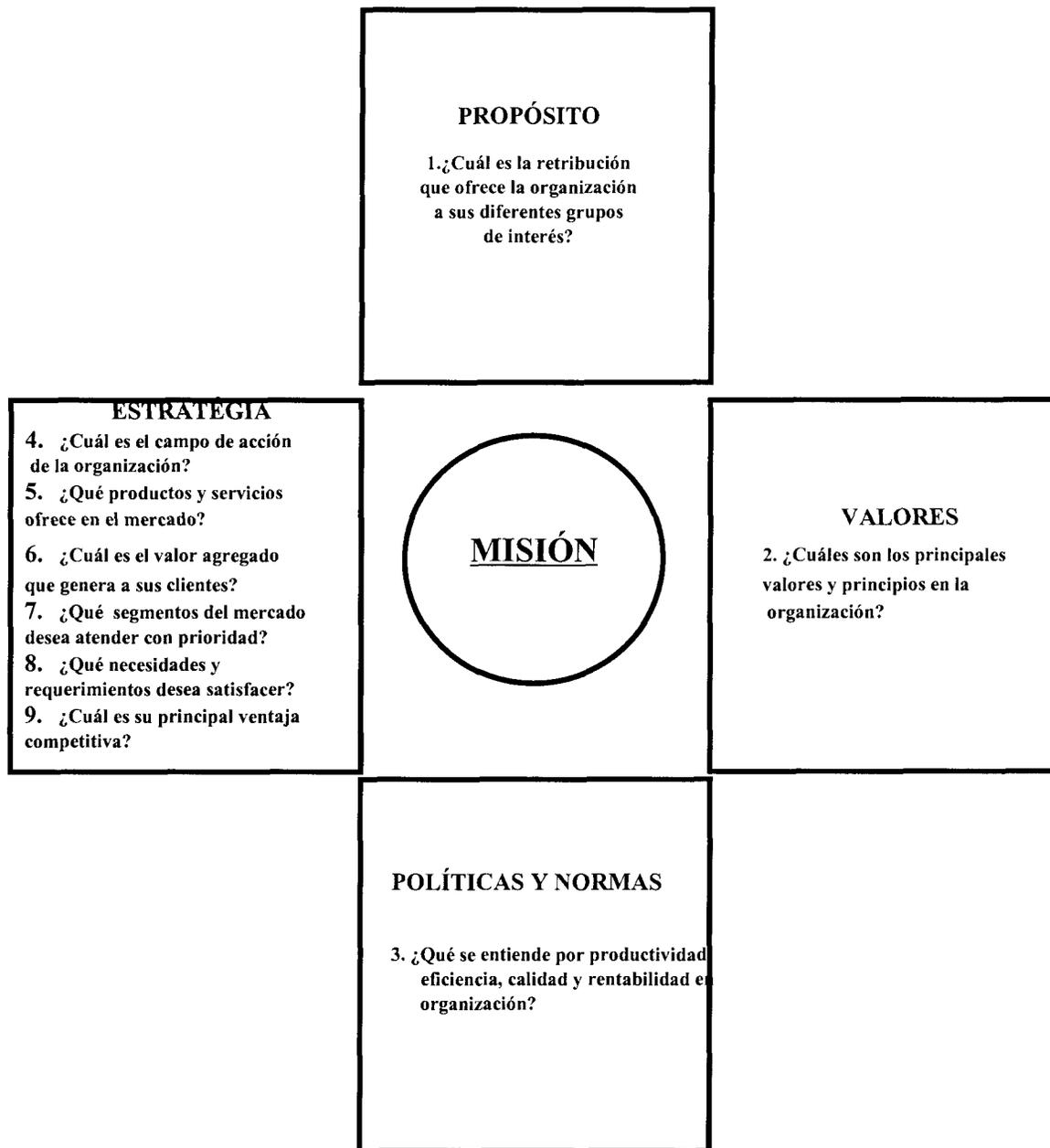
Asimismo, se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que dirigen los mandos medios, y por lo tanto, se desarrolla un proceso de colaboración y entendimiento.

Al personal operativo le permite comprender su papel protagónico en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su fuente de empleo.

La misión de la empresa la definen sus propietarios y, en su caso, la alta dirección.

Esto es así, en virtud a su posición jerárquica y a los elementos estratégicos que manejan, respecto al conocimiento del negocio y a su posible evolución a futuro.

Para tal efecto, los propietarios y la alta dirección tendrán que reunirse, conversar y llegar a un consenso en relación con los principales propósitos estratégicos y valores esenciales, que orientarán las decisiones directivas y las actividades operativas de todo el personal. La definición de la misión implica dar una respuesta clara y sencilla a cuatro grupos de preguntas básicas (ver figura 3).



3.2. Valores y Cultura Organizacional.

El auge que ha experimentado en los últimos años el tema de la Cultura Organizacional ha aportado elementos muy valiosos para la comprensión de las causas que originan el comportamiento de las organizaciones y de sus integrantes. Asimismo, ha propiciado en ellas un interés creciente por definir los rasgos culturales que requieren para enfrentar exitosamente los retos de su entorno, y por emprender, a partir de esa definición, el camino que las lleve a cambiar en el sentido deseado.

Sin embargo, existe todavía una gran confusión en torno a algunos conceptos fundamentales relacionados con este campo que, si no se aclaran, se convertirán en un obstáculo para llevar a cabo un auténtico proceso de cambio cultural.

Uno de estos conceptos, y quizá el más importante, es el de *valor*. Hoy en día ya nadie cuestiona que los valores constituyen el eje de la cultura, aunque son pocos los que tienen una idea precisa de lo que son y, sobre todo, de la manera como se pueden determinar, definir en términos conductuales y convertir en pautas de comportamiento homogéneas dentro de la organización.

Ahora bien, los valores se han definido de muchas maneras, aunque podemos encontrar en ellas algunos elementos en común:

1. **Importancia:** le atribuimos valor a aquello que para nosotros, por alguna razón, es importante.
2. **Preferencia:** el atribuir valor a algo implica que ese algo es preferido por sobre otras alternativas disponibles.
3. **Situación:** los valores tienen existencia y sentido sólo dentro de una situación concreta y determinada.
4. **Jerarquía:** no todos los valores ocupan el mismo rango, sino que hay algunos que están subordinados a otros. Esta subordinación puede estar determinada por la importancia que les damos o por la situación en la que debemos elegir un curso de acción.
5. **Aplicación conductual:** los valores se manifiestan en la conducta, lo que implica que se pueden ver reflejados en lo que las personas hacemos y decidimos.

Los valores se adquieren socialmente, es decir, se aprenden en el contexto sociocultural al que pertenecen las personas, y se refuerzan con las recompensas que su práctica genera.

Lo anterior es aplicable al ámbito de las organizaciones, por lo que podemos inferir que, en ellas, las conductas de sus miembros, que se dan con cierto grado de repetición y consistencia, reflejan los valores prevalecientes en el sistema, los cuales han sido transmitidos a través de procesos educativos, de modelaje y de reforzamiento.

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

La fuerza de la cultura organizacional está dada por el grado en el que los valores están claramente definidos, ampliamente difundidos y bien jerarquizados, de manera que la gente los acepta, los asume y los manifiesta en su conducta cotidiana.

Por otro lado, esos valores corresponden a la situación específica que vive la organización, a las condiciones actuales de su entorno y a los retos que éste le plantea a futuro. Esto significa que los valores deben ser constantemente revisados para determinar cuáles continúan siendo vigentes y cuáles hay que incorporar o rejerarquizar en función de lo que la organización necesita para conservar o recuperar su funcionalidad, es decir, el cumplimiento de sus objetivos últimos.

3.3. Determinación de los valores organizacionales

Decidir cuántos y cuáles deben ser los valores fundamentales de la organización es una tarea que se debe realizar muy cuidadosamente, ya que en ella se cimienta todo el proceso de definición de la cultura ideal³³ y, en gran medida, la planeación estratégica de la empresa, entre otras cosas.

³³ Aquella que se requiere para mantener el sistema en óptimas condiciones.

Se dice que el número de valores no debe ser inferior a seis ni superior a ocho si se pretende que las personas los entiendan, asimilen y ejerzan. Menos de seis serían insuficientes para darles un marco normativo amplio que oriente su conducta; más de ocho podrían llegar a confundirlas y dificultarían su retención y asimilación.

Por otro lado, para determinar cuáles son los valores que la situación exige, resulta muy sencillo pedir a la organización que describa, a manera de “retrato hablado”, cómo se visualiza en su estado ideal, procurando ser tan clara y concreta como le sea posible, pero, a la vez abarcando todos los aspectos que para ella tienen relevancia (mercado, tecnología, ambiente interno, estilo de trabajo, estilo de liderazgo, relaciones con la sociedad, inversionistas, clientes, colaboradores y proveedores, etc.). Una vez hecho esto, de la información proporcionada se infieren los valores que se encuentran implícitos en ella, de tal forma que queden aquellos que mejor la abarquen y sintetizen.

En este proceso es importante cuidar que no se confundan los valores con los medios para llegar a ellos³⁴. Si se establece como valor a la colaboración, se podrían agrupar en torno a ella otros conceptos, entre ellos el de trabajo en equipo, con lo que se enriquecería mucho su significado y sus posibilidades de armar un marco normativo de la conducta más completo.

El siguiente paso es definir brevemente cómo se entiende en la organización cada uno de los valores, pues de no hacerlo se corre el riesgo de que existan infinidad de interpretaciones. Para llegar a esta definición es conveniente reagrupar alrededor de los valores los conceptos expresados en el retrato hablado de la organización. Esto nos proporcionará los elementos necesarios para clarificar su significado.

³⁴ Por ejemplo, es muy común que en las empresas se determine que un valor es el “trabajo en equipo”, cuando éste es sólo una forma de lograr la colaboración.

Una vez que se ha llegado a establecer y definir los valores fundamentales de la organización, estamos en condiciones de realizar otra delicada tarea: jerarquizarlos. Ordenar los valores en función de su importancia no es fácil, pues con frecuencia tendemos a pensar que todos ellos son igualmente necesarios. Sin embargo, si no lo hacemos perderemos la oportunidad de proporcionar a nuestro personal los parámetros básicos que deberán considerar para tomar decisiones. Conocer el rango que cada valor tiene resulta particularmente útil en aquellas situaciones en las que tenemos que elegir entre varias alternativas porque el criterio de decisión estará muy claro: hay que optar por la acción que mejor se ajuste al valor o a los valores que ocupan los primeros lugares.

La labor de jerarquizar los valores será más sencilla si definimos primero cuál es el valor fundamental, es decir, aquel que la organización requiere como condición *sine qua non* para alcanzar su estado ideal; en seguida tenemos que determinar los dos o tres valores que a nuestro juicio le siguen en importancia, ya sea por estar directamente relacionados con él o por representar por sí mismos el segundo nivel dentro de los criterios para tomar decisiones. Los valores restantes serán aquellos que apoyen o soporten a los que ocuparon los dos primeros sitios.

Hay que aclarar que la jerarquización se hace para orientar las decisiones, y no para definir cuáles valores deben practicarse obligatoriamente y cuáles pudieran ser opcionales. Todos los valores establecidos, independientemente del lugar que ocupen, deben ser de observancia general.

3.4. La definición conductual de los valores.

Establecer y jerarquizar los valores que la organización deberá adoptar no sirve para nada si éstos no se manifiestan en comportamientos específicos. Por ello, ya que se determinaron y definieron, se deben operacionalizar, describiéndolos en términos de las conductas a las cuales se espera que den origen. En otras palabras, tenemos que preguntarnos cómo se va a hacer evidente y observable que un valor está siendo practicado. Por ejemplo, si el valor el *servicio*, ¿cómo esperamos que las personas se comporten para

ser congruentes con él?. Aquí cabrían conductas tales como “escuchar activamente a los clientes”, “tratarlos con amabilidad”, “resolver sus problemas con eficiencia y rapidez”, o “aclarar sus dudas”, entre otras. Estas conductas pueden ser observadas y por lo tanto evaluadas, con lo cual el valor deja de ser un concepto abstracto y se vuelve tangible.

Por último, de todo el conjunto de conductas obtenidas, a partir de los valores se elaboran lo que denominamos *principios de actuación*, que son las grandes directrices que deben guiar el comportamiento de los integrantes de la organización.

En última instancia, es en estos principios donde los valores cobran su pleno significado, pues le dicen a la gente lo que en concreto se espera de ella. Además, posibilitan su aplicación en aspectos tan importantes para la administración de recursos humanos como la selección, la capacitación, la evaluación del potencial y la evaluación del desempeño, porque constituyen la piedra de toque para describir el perfil que las personas deben tener o desarrollar para que la cultura deseada sea una realidad.

Como vemos, la definición de los valores organizacionales no es un ejercicio abstracto o inútil, sino algo indispensable para proporcionar al personal la orientación que le diga hacia dónde va la empresa y lo que cada quien tiene que hacer para llegar ahí.

CAPÍTULO 4.

El área de calidad en Asemex. Su composición y funcionamiento.

Durante 1990 se reestructura a toda la organización con base a mercado, es decir, Asemex segmenta al mercado por tipo de cliente y crea para atender a cada uno de los segmentos, las Unidades de Servicio Integral (USI) desempeñándose cada una de estas como empresas con autonomía en toda su línea de procesos, garantizando su especialización y atención integral a los clientes que conforman su mercado meta.

Para la adecuada atención a sus clientes, Asemex cuenta con la siguiente infraestructura:

1. Por segmento de mercado: Cinco Unidades de Servicio Integral con especialización en Sector Industria, Financiero, Negocios Especiales, Corredores y Agentes.

2. Por región: Cuatro centros regionales ubicados en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Tijuana y Puebla, dando una amplia cobertura con 21 sucursales ubicadas estratégicamente en diferentes puntos de la República Mexicana.

3. Productos de venta masiva: Automóviles, Gastos Médicos Mayores y Vida.

La estrategia comercial de Asemex está soportada en la figura de agentes profesionales de seguros, los cuales permiten a la institución tener presencia dentro de los diferentes mercados, ofreciendo atención personalizada a los asegurados. En la actualidad Asemex cuenta con más de 1500 agentes productivos, organizados estos por medio de promotorías, despachos profesionales y corredores. Aseguradora Mexicana cuenta con tecnología de vanguardia, para el desempeño de sus operaciones, así también con una importante infraestructura financiera que le permite hacer frente a los grandes riesgos que maneja y está constituida por una planta de personal de 1680 empleados. La plantilla no ha crecido en los últimos 6 años y el número de clientes ha crecido 12 veces en el periodo.

Asemex cuenta actualmente con dos mil empresas aseguradas, 650 mil automóviles y más de dos millones de personas físicas con algún producto Asemex..

Existe un consejo de ventas el cual es presidido por la dirección general y subdirectores generales, en donde los integrantes son los 30 agentes de seguros más importantes de la institución, los cuales son considerados como los intermediarios más destacados en el país. Este consejo se reúne en forma mensual y su objetivo es de contar con un foro de acercamiento, en donde se conocen los requerimientos, opiniones y expectativas de este grupo, tomándose acuerdos que comprometen a la institución, a dar seguimiento a los compromisos adquiridos.(anexo 2).

Asemex cuenta con sistemas para atención de quejas vía telefónica, este servicio es promocionado en el momento que se entrega la póliza al cliente. Así también, existe un sistema a través de correspondencia en el que la institución envía a sus asegurados después de un siniestro, una misiva reforzando su solidaridad y manifestando la importancia de contar con un seguro ante hechos impredecibles y se solicita la evaluación de la atención que recibieron por parte de la aseguradora.

Toda la información que se obtiene a través de los módulos anteriormente comentados es analizada por el área de calidad de la institución en conjunto con los responsables de cada función y presentada al comité de calidad con diferentes alternativas de solución a fin de que dicho comité autorice las acciones a seguir. El consejo le da seguimiento a los acuerdos tomados, se registra en los sistemas correspondientes y se da retroalimentación a los clientes según el caso.

El grupo directivo de Asemex promueve, planea y dirige la instrumentación de procesos de mejora continua, considerando que solamente mediante el ejemplo, se logran actitudes y conductas orientadas a cuidar y buscar y cuidar la satisfacción total de los clientes, fortaleciendo así los valores que permiten a toda la institución alinearse hacia una cultura de calidad.

La declaración más importante del director general, la constituye la misión de la empresa, en donde en esencia considera que los servicios de aseguramiento que ofrece Asemex, deberán ser percibidos por sus clientes como los de más alta calidad en el mercado asegurador.

El comité de calidad de Asemex, es presidido por el director general de la institución y está constituido por su primer y segundo nivel, teniendo dentro de sus responsabilidades, difundir y comunicar a todos los niveles de la institución la misión, filosofía, estrategias, objetivos y metas. Las decisiones que en este comité se determinan son el insumo para dirigir las acciones que en los diferentes foros de la organización se generen en materia comercial, diseño de productos, mejora en procesos y desarrollo de personal.

Para lograr articular la planeación estratégica de la organización y los planes y programas para su adecuada instrumentación, seguimiento y evaluación, la dirección de Asemex considera elemento clave a la gerencia media. En Asemex se busca la cultura de rapidez. Existen sólo seis niveles en la organización y 44 puestos distintos lo que facilita la comunicación departamental y el trabajo en equipo

El fortalecimiento y desarrollo del liderazgo con enfoque de calidad está soportado por:

A) Diagnóstico y Desempeño.- Asemex diseñó un modelo que le permite relacionar las características de cada líder con la naturaleza de las funciones del área que dirige y el nivel de madurez del personal a su cargo, logrando con ello, asignar a los elementos más adecuados en los niveles de supervisión.

B) Desarrollo de habilidades administrativas.- Existe un programa denominado SICAMEX, que permite identificar líderes potenciales para ocupar posiciones que en un corto y mediano plazo se generen en la institución, garantizando la adecuada formación de baterías de reemplazo en los niveles de supervisión.

C) **Cultura de Medición.-** Existen talleres en donde se ofrecen a todos los responsables de las diferentes áreas de trabajo, herramientas y modelos que les permiten la identificación, definición y revisión de índices de productividad y estándares de desempeño.

D) **Evaluación del desempeño.-** Asemex diseñó e instrumentó un esquema que evalúa en forma mensual a todos los ejecutivos de la organización enfatizando en los siguientes elementos: Mejora en procesos, Desarrollo de Calidad con enfoque de Calidad, Servicio al Cliente y Avances en Programas y Proyectos Asignados. Esta evaluación considera un bono mensual del 30% del salario de cada funcionario.

La dirección general de Asemex, participa y promueve los programas antes mencionados, preside el consejo de ventas, el cual está conformado por los principales clientes de la empresa, visita a clientes importantes, forma parte activa del consejo directivo de FUNDAMECA (Fundación mexicana de la calidad) y encabeza todos los esfuerzos que en materia de calidad Asemex viene realizando en forma continua desde hace 11 años.

El sistema de calidad se alimenta en forma diaria de muchos de los sistemas operativos de la empresa, por ejemplo, todos los clientes nuevos, los que se cancelan, los que sufren siniestros, etc., posterior a este proceso, el área de calidad realiza actividades que le permiten a la institución conocer qué está percibiendo el sistema cliente de su operación, lo cual se registra y se analiza por esta área en conjunto con el responsable del servicio y/u operación presentándose en forma mensual ante el comité de calidad la situación, cifras, desviaciones resultado del análisis y propuestas de solución. En el comité se toman las decisiones de las líneas de acción a seguir por cada una de las áreas involucradas, siendo responsabilidad del área de calidad el registro, seguimiento e informe de las acciones a que se den lugar.

Asemex cuenta con un área denominada **ingeniería de procesos**, cuya finalidad es garantizar la máxima eficiencia de los procesos básicos de la institución, considerando la tecnología necesaria, elaboración de manuales técnicos y de usuario. Posterior al proceso de ingeniería, el área de capacitación es responsable de garantizar la capacitación y adiestramiento del personal que participa en cada proceso, este esquema se da en un laboratorio en donde se tienen todos los elementos que intervendrán en el proceso, incluyendo simulaciones de clientes y participantes de otras áreas, a fin de que se entienda el proceso en su totalidad y no sólo la parte que le corresponde al personal que está recibiendo entrenamiento.

El área de calidad retroalimenta al área de ingeniería de procesos respecto a las expectativas de los clientes, a fin de adecuar el proceso con la mayor eficiencia posible y orientada a la satisfacción del cliente. Así también, se revisan los estándares de la operación de Asemex en relación a los estándares de operación del sector asegurador.

4.1. Sistema de Administración de la Calidad (Módulos de Información)

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

En Asemex, como en todas las empresas del sector, se identifican a dos clientes; a la fuerza de ventas (intermediarios)³⁵ y el asegurado.

A partir de 1990, se inició un proceso de transformación estructural, el cual consiste en Unidades de Servicio Integral (como se mencionó anteriormente), orientadas hacia mercados específicos. Este cambio ha modificado las características de las operaciones y ha fortalecido la atención diferenciada de clientes, conductos y servicios, de acuerdo a:

1.- Unidades especializadas en atención a clientes del sector público y empresas desincorporadas.

³⁵ Que bien puede ser aquel que porte el nombre de AUTOCLIENTE.

2.- Unidades especializadas en el desarrollo de conductos (principalmente del sector privado)

3.- Areas de operación regional. (Con el mayor número de sucursales y oficinas de servicio en el interior de la República, que cualquier empresa de la competencia).

4.- Areas de operación por producto.

5.- Areas corporativas.

Para retroalimentar la función de estas áreas, el conocimiento de los clientes se realiza con las siguientes modalidades:

A.- Contacto Directo.

Las áreas de ventas, a través de sus funcionarios y ejecutivos, mantienen una comunicación permanente con los intermediarios, a fin de establecer las necesidades y requerimientos de los asegurados y al mismo tiempo llevar un riguroso seguimiento de acuerdos.

Por otra parte, las áreas técnicas realizan visitas de inspección a los bienes asegurados, detectando con precisión los requerimientos del cliente, así como necesidades potenciales, ofreciéndoles asesoría en la prevención de riesgos.

A través de las áreas de operación por producto, se llevan a cabo sondeos con la fuerza de ventas para determinar la viabilidad de nuevos productos o servicios en el mercado.

En particular, se busca resaltar que existe en Asemex un consejo de ventas, integrado por los principales intermediarios, corredores de seguros y responsables de las áreas de negocio, así como el director general; cuya función principal es analizar las

tendencias y necesidades del mercado, así como validar la estrategia comercial y productos de Asemex.

B.- Contacto Indirecto.

Se llevan a cabo encuestas de evaluación de productos y/o servicios específicos de la empresa, asimismo, se realizan encuestas de servicio, a nivel institucional, tanto con la fuerza de ventas, como con los asegurados.

C.- Capacitación a Intermediarios y Asegurados.

Dentro de esta modalidad, se obtiene durante el desarrollo de cursos dirigidos a intermediarios, información relativa a la percepción que tienen los asegurados de los productos y servicios que brinda Asemex.

Se cuenta con un programa formal de capacitación a clientes (asegurados), consistente en talleres de administración de riesgos, que les permite evaluar técnicamente si su esquema de aseguramiento cubre satisfactoriamente sus necesidades.

A este respecto, cabe señalar que el centro de capacitación además de funcionar como un centro de utilidad, la labor que desarrolla promueve en los clientes una cultura en seguros y con ello la detección de necesidades de clientes potenciales.

4.1.2. Liderazgo.

El “Proyecto Asemex”, así denominado por la Dirección General, visualiza a la empresa consolidando su liderazgo, a través de su transformación en una empresa comercial exitosa, altamente competitiva, en un mercado abierto.

Para ello enfatiza la trascendencia y exige a los integrantes de la organización un estricto apego a las líneas de estrategia definidas, entre las que destaca la búsqueda constante de la calidad en el servicio; concepto que comprende todas aquellas actividades que se traduzcan en la satisfacción y preferencia de los clientes e intermediarios, así como su compromiso real con la misión y valores de Asemex; los que comunica y hace evidente con su ejemplo en diferentes instancias; con su atención personal a intermediarios y asegurados, con su participación en el consejo de ventas, en sus discursos y comunicados a todo el personal; con su asistencia a seminarios, cursos y constante preocupación por el desarrollo integral del personal con un enfoque de calidad.

En la declaración de los valores institucionales se destaca el convencimiento de que la excelencia en el servicio a los asegurados es la función más importante que ha sido encomendada y que para ello se busca un trato ético y honesto con los asegurados, agentes, reaseguradores, proveedores y comunidad en general.

Como elemento rector, para cumplir con la misión, lograr los objetivos y congruencia con los valores institucionales, los que forman el equipo Asemex, reconocen a la disciplina como la constancia y la conciencia de orientar su comportamiento y preservar formas y tiempos previamente convenidos y respeto a prioridades, lo que garantiza el desarrollo de la estrategia de calidad total de Aseguradora Mexicana, con el espíritu de trabajo en equipo que la caracteriza.

4.1.3. Desarrollo de Personal con Enfoque de Calidad

Aseguradora Mexicana, ha experimentado un acelerado proceso de transformación durante los últimos 10 años, lo que ha propiciado que el personal se encuentre altamente sensibilizado y orientado al cambio. El factor humano en la empresa es considerado como el elemento clave de competitividad, por lo que los procesos de administración y desarrollo de personal se orientan principalmente al logro de:

- ↪ Personal con actitud y capacidad de servicio.
- ↪ Personal que demuestre la práctica de los valores institucionales.
- ↪ Personal que conozca y promueva los productos y servicios de Asemex.
- ↪ Personal que demuestre compromiso con la misión.
- ↪ Personal con iniciativa, capacidad creativa y habilidad para la solución de problemas.
- ↪ Personal con visión y enfoque de negocio.

En los últimos estudios de clima organizacional, se comprobó que el personal de Asemex tiene un alto grado de identificación y orgullo por la empresa, lo que inclusive se refleja en su índice de rotación (3.6 %), que es el más bajo del sector.

Una de las principales características del personal es el reconocimiento de su alto nivel de especialización técnica en materia de seguros, lo que favorece la visión de negocio que se requiere para la adecuación de sus productos y servicios, de acuerdo a los requerimientos del cliente y las propias condiciones del mercado.

4.1.3.1. Formación hacia la Calidad.

A partir de 1986 se iniciaron procesos formales de capacitación y participación hacia la calidad. En un primer esfuerzo se adoptó un modelo “eclectico”, propio de la empresa, llamado “**PRO-ASEMEX**”, con una metodología similar a los círculos de calidad, que funcionaban en las áreas básicas de operación. Estos grupos recibieron entrenamiento en herramientas de diagnóstico y control de calidad, asimismo, orientación, estímulo y apoyo para implementar sus propuestas de mejora.

En una segunda etapa, se implementó un modelo de productividad-calidad, denominado **IMPACT**, de la *American Productivity and Quality Center*, el cual aportó herramientas y procesos propios de las empresas de servicio; este modelo principalmente se orienta al liderazgo para fortalecer una cultura de servicio, así como a la medición. Cabe señalar que los procesos que aporta este enfoque se aplican en todas las áreas coordinados por los jefes directamente.

Por otra parte, Asemex cuenta con un centro de capacitación, el cual tiene programas orientados principalmente a la capacitación en operaciones básicas, capacitación técnica y en informática, con excelentes resultados, ya que en este momento, la mayoría del personal se encuentra preparado en estos aspectos.

Para garantizar la participación del personal en estos programas, el sindicato y empresa acordaron incluir en el contrato colectivo de trabajo, un capítulo concreto en esta materia, registrándose como el primero con esta característica en el sector asegurador. Por otro lado, se tienen contemplados estímulos y reconocimientos al personal por sus contribuciones a la calidad; en este sentido, últimamente se implementó un sistema de sueldo variable para los funcionarios, basado precisamente en resultados de productividad, innovación y calidad en el servicio.

Por último, en Asemex, desde hace ya tiempo, se tienen programas que promueven la calidad de vida de su personal, a través de actividades institucionales, sociales, culturales y deportivas.

4.1.4. Información y Análisis.

La información interna que es sistemáticamente analizada para la oportuna toma de decisiones comprende:

↳ Estándares de servicio

(Reportes de encuestas, visitas, etc.)

↳ Índices de penetración en el mercado

(Renovaciones, cotizaciones y contratación de nuevos negocios)

↳ Capítulos financieros básicos

(Ventas, siniestros, costos de adquisición, reservas técnicas, productos financieros, gastos de administración, utilidad neta, cobranzas y balance).

Cabe mencionar que esta información es registrada en el sistema de acuerdo con la operación diaria de la empresa.

La información que sirve de base para monitorear a la competencia, es captada a través de la participación de diferentes áreas de la empresa en grupos de intercambio como la **Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)**.

Por otro lado, directivos y responsables de áreas técnicas, sustantivas y corporativas, participan activamente como socios, representantes o coordinadores de comités, eventos, estudios especiales, etc. de organismos como **la AMIS, Life Insurance Marketing Research Asoc., AMESFAC**, etc., que asimismo representan instancias para compararnos con los competidores más cercanos.

Las referencias internacionales, permiten contrastar condiciones estructurales del sector asegurador europeo, norteamericano, sudamericano y de Canadá.

La información se analiza comparativamente con ejercicios anteriores, presupuestos y con los resultados obtenidos en las principales compañías del mercado, a través de:

El Comité de Dirección.

Quien realiza un análisis profundo de esta información semanalmente, lo que facilita hacer un seguimiento riguroso de las operaciones sustantivas de la empresa y la oportuna toma de decisiones.

El Comité Ejecutivo.

Con sesiones semanales, donde participan las direcciones de área, quienes presentan los asuntos relevantes de la actividad cotidiana e intercambian puntos de vista sobre escenarios, diagnósticos y avance de proyectos y se establecen o renuevan compromisos interáreas.

El Consejo de ventas.

Donde se analizan bimestralmente las tendencias del mercado; se conocen, evalúan, y en su caso, se proponen elementos que contribuyen al enriquecimiento de la estrategia comercial.

4.1.5. Planeación.

Aseguradora Mexicana, cuenta desde hace 12 años, con un proceso sistemático y formal de planeación estratégica, el cual se evalúa anualmente para adecuar su enfoque conforme a las condiciones del mercado y las necesidades de competitividad futuras de la empresa. De este plan, anualmente se generan las “*líneas de estrategia*”, las cuales se evalúan en forma trimestral. Por otra parte, cabe destacar que este documento es la base de planeación operativa de todas las áreas, proceso que también es sistemático y formal.

La columna vertebral de la planeación estratégica se fundamenta principalmente en esquemas orientados a la calidad y productividad, por lo que dicho plan estratégico, constituye en sí el modelo de calidad total de la compañía. Entre los principales enfoques del modelo estratégico se tiene:

La Tecnología.

Que se orienta a desarrollar mayor capacidad de respuesta a los requerimientos del cliente.

La Estrategia Comercial.

Refuerza el concepto de diferenciación y segmentación de mercados, para atender en forma integral necesidades específicas, presentes y futuras de los clientes.

La Productividad.

Está enfocada a lograr mayor efectividad organizacional, como soporte para la competitividad de la empresa, en términos de márgenes de utilidad, tiempos de respuesta, aseguramiento de la calidad y el aprovechamiento de los recursos.

Calidad en el Servicio.

En sí, es una estrategia de la empresa ampliamente conocida por el personal, que orienta los procesos de retroalimentación del servicio, fomenta el contacto directo con los clientes para detectar sus requerimientos, establece las condiciones para mejorar las capacidades y estructura del servicio, asimismo, fomenta, estimula y reconoce las actitudes positivas del personal hacia el cliente.

La Estrategia Técnica.

Enlaza la estrategia comercial con el aspecto técnico del negocio, orientando hacia el diseño de productos y esquemas de aseguramiento, con bases en necesidades específicas de los clientes, así como esquemas generales de aseguramiento, de acuerdo a necesidades y tendencias del mercado.

4.1.6. Administración y Mejora de Procesos.

La empresa ha realizado grandes esfuerzos en materia de desarrollo de la infraestructura tecnológica para asegurar la calidad de sus productos y servicios.

Proyecto ALEA.

Su diseño está realizado sobre conceptos tecnológicos de vanguardia, consiste en un sistema automatizado que contempla el ciclo del negocio y así garantiza la confiabilidad y validez de la información, con el consecuente impacto positivo en la efectividad de los procesos básicos.

Otra característica importante es el concepto de parametrización que posibilita introducir al sistema las políticas y normas de suscripción, con mínimos cambios en la programación, que permite el manejo de múltiples planes y con ello responder a las necesidades del mercado.

Modernización de Procesos (Proyecto piloto).

La “**Matriz de Productividad**”, que permite:

Evaluar los procesos:

- ↳ Documenta ordenadamente los procedimientos.

- ↳ Documenta funciones y perfiles de los puestos que intervienen en los procesos analizados.

- ↳ Cuantifica costos y tiempos por proceso.

- ↳ Cuantifica costos por puesto.

- ↳ Analiza el flujo de los procedimientos

- ↳ Analiza el tiempo real de trabajo por puesto.

- ↳ Compara costos por procesos y departamento.

Con los resultados de los análisis anteriores, se permite:

- ↳ Asignar los recursos y apoyos necesarios para la unidad administrativa.

- ↳ Distribuir equitativamente las cargas de trabajo.

- ↳ Simplificar procesos.

- ↳ Estimar variación de costos, mediante simulaciones de sueldos.

↳ Generar una base de datos a utilizarse para establecer un programa de reconocimiento de productividad.

↳ Diseñar programas de capacitación con enfoque de calidad.

Infraestructura en materia de Servicios.

Dentro del ciclo del negocio, la atención de siniestros es un aspecto medular de los servicios otorgados por la empresa; por ello, Asemex ha implementado acciones definitivas para una diferenciación continua en la calidad de los servicios.

1.- Sistema Valuadata.- Valuación Automatizada de los daños a indemnizar por algún siniestro que sufra el cliente.

2.- Sistema Infoguía.- Localización inmediata del lugar del accidente.

3.- Sistema ACD.- Automatización de la cabina de ajustes.

4.- Radiocomunicación Trunqin.- Intercomunicación inmediata con el ajustador para brindarle apoyo.

4.1.7. Impacto en la Sociedad.

Dado el giro de servicios de la empresa, los procesos no representan un riesgo de contaminación per se; no obstante, la empresa está consciente de su compromiso en apoyar, participar o promover los dispositivos y programas que desarrollan los diferentes organismos e instituciones en esta materia; así, las intervenciones de la compañía pueden describirse en las siguientes acciones:

Dentro de la Institución:

- ↳ Se cuenta con programas de recolección de basura con las autoridades del Distrito Federal, a través de su delegación, asegurando con ello, que los residuos de papel se canalicen adecuadamente para su reciclaje.
- ↳ Respecto al agua utilizada en las diferentes instalaciones de la empresa, se estableció desde 1991, un convenio con las autoridades del Distrito Federal, en su programa P.U.E.D.A. referente al gasto del agua en los muebles sanitarios y lavabos.
- ↳ En cuanto al consumo de energía eléctrica, se están realizando trabajos de rediseño y mantenimiento de la infraestructura eléctrica, a fin de brindar mayor seguridad y evitar fugas y cortos de energía, con acciones como la instalación de material eléctrico con mayor rendimiento en su vida útil y en su consumo de energía.
- ↳ Se desarrollan también rutinas preventivas de chequeo, para controlar el apagado de alumbrado y equipos en horas no laborables, contando en el 95% de las instalaciones, con luz fría para abatir la carga térmica y reducir el uso de los equipos de aire acondicionado. Con apoyo en las estadísticas de consumo mensual, se detectan desviaciones en el consumo. Cabe señalar que Asemex, se inscribió al Premio Nacional de Ahorro de Energía Eléctrica, promovido por la Cía de Luz y Fuerza del Centro, S.A.
- ↳ Por otro lado, se tiene el proyecto de acondicionar un inmueble para la imprenta de la institución, el cual contará con trampas y disolventes necesarios para no dañar la red de drenaje municipal.
- ↳ Dentro de los procesos de selección y contratación de personal, se tiene la política de ponderar en la terna de candidatos, la residencia más cercana a la empresa; con lo cual se pretende contribuir a la campaña de disminución del uso de autotransporte.
- ↳ Es importante mencionar que Asemex auspicia una guardería, conjuntamente con el IMSS, programa que ha impactado favorablemente, no solo con la ayuda que representa para los jefes de familia de la empresa, sino para la comunidad.

4.1.8. Resultados de Calidad.

Los productos y servicios de Asemex se pueden delimitar de la siguiente manera:

1.- Una línea de productos Asemex, la cual se ha diseñado para mercados específicos, que ha permitido en los últimos años, tener mayor presencia en el mercado particular y privado, como lo demuestra el que en 1989, no se incursionaba en este sector y en 1992, la relación sector privado/prima directa fue de 39%.

2.- En Asemex se diseñan productos, de acuerdo a necesidades y características de los clientes, lo que inclusive los coloca como líderes exclusivos en la operación de grandes riesgos. Y cabe señalar que estos productos son los que en mayor proporción se operan en la empresa.

En términos generales, Asemex muestra consistentemente una mayor penetración en el mercado, inclusive en lo que se refiere a daños y accidentes. Durante 1992, logró un 17.6% de participación en el mercado, consolidándose como líder dentro del sector.

Los resultados de la compañía muestran que se ha mantenido la obtención de utilidades entre un 7 y un 5% en relación a la prima emitida, a pesar de que los productos financieros han disminuido en general dentro del sistema financiero y a que los índices de siniestralidad han sido desfavorables en los últimos años. Finalmente, cabe señalar que la productividad per capita, se ha incrementado en la empresa de 801 millones en 1989 a 1050 en 1992. (cantidad en viejos pesos).

Otro indicador que refleja los resultados de los procesos de calidad, es el crecimiento constante de los ingresos por prima directa de un 9%, en 1991, con relación al año anterior a un 30% en 1992.

Los tiempos de respuesta en la atención de siniestros, gracias a las innovaciones tecnológicas, ha permitido mejorar la oportunidad en el servicio, registrando, por ejemplo en atenciones de siniestros de automóviles, tiempos de respuesta hasta menores de 30 minutos³⁶. Sin embargo, el tiempo promedio abunda en los 45 minutos.

Otros resultados de calidad de Asemex se reflejan principalmente en la renovación de más del 90% de la cartera del sector público, donde la mayoría de las licitaciones fueron adjudicaciones para Asemex, colocándose en 3er. Lugar de participación del mercado durante 1994.

Las operaciones de la subdirección general de automóviles se encuentran automatizadas en un 100%, tanto en las operaciones básicas de negocio como administrativas (el 90% de los procesos de servicio se encuentran automatizados). Se siguen haciendo esfuerzos para consolidar la eficiencia y efectividad de los procesos a corto plazo.

En cuanto a servicios nuevos la subdirección general de automóviles reforzó la operación con la instrumentación de un *módulo de atención y servicio* para sus clientes en las áreas de valuación en la central de ajustes de Uxmal y Pedro Antonio de los Santos, esto ha permitido el manejo oportuno de quejas y reclamaciones, la optimización de las coberturas del seguro contratado y la orientación en la gestión de los trámites diversos de la reclamación de un siniestro.

El esfuerzo de mejora continua que se reforzó en la Subdirección General de Automóviles ha producido los siguientes resultados:

³⁶ Cabe mencionar que en este sentido, como en algunos otros, la aplicación del Benchmarking por parte de otras compañías aseguradoras han permitido superar a Asemex. Por ejemplo, En Inbursa, si la llegada al siniestro se demora más de media hora, te pagan hasta \$100 por minuto de retraso.

1.- Incrementar la capacidad de atención de Asegurados y Terceros en la Central de Ajustes de Uxmal en un 25%, ya que en promedio se atendían antes a 1,500 personas por mes y, ahora se atienden a 2,000, este incremento es logro de una total remodelación con un enfoque integral ergonómico.

2.- Reducir el tiempo de estancia en la Central de Ajustes de Uxmal, de 1.5 hrs. Promedio a 25 minutos , esto es producto de alinear el proceso a los requerimientos del cliente, que implicó la remodelación orgánico/funcional del área de Valuación. Actualmente se tienen todos los servicios de Valuación en una misma área.

3.- Garantizar la atención del siniestro en la casa u oficina del Asegurado, cuando éste se produzca en lugares poco seguros y que sea preferible que se traslade a su casa u oficina. En estos casos se confirma una cita de trabajo en el lugar que prefiera el Asegurado, aproximadamente un 5% de los siniestros se trabajan bajo este esquema.

4.- Agilizar la atención de los asegurados que poseen unidades Nissan y Volkswagen, para que no pierdan tiempo al ir a una de las Centrales de Ajuste, ya que si lo prefieren, sus unidades se pueden ir directamente a una agencia autorizada e inmediatamente se inicia la reparación de la misma. Este programa a la fecha atiende un 25% del total de siniestros mensuales. Así independientemente del ahorro en tiempo que tiene el asegurado, la plantilla de supervisores de taller tiende a disminuirse, de tal forma que al término de la implementación de la mejora (falta incorporar el resto de las marcas automotrices), se contará con el 50% de la actual plantilla de supervisores, y se podrá valorar el 75% de los siniestros.

5.- Reducción en un 15% bruto de los costos directos de valuación, por disminuir los errores de valuación de daños que se ocasionan en la Central de Ajustes al valorar directamente en la agencia.

6.- Reducir los tiempos de reparación en los talleres de las agencias, ya que esto implica que las agencias también pueden solicitar las partes difíciles de conseguir en forma más rápida y oportuna, decrementando el costo de las mismas hasta en un 25%.

7.- Cumplir las fechas de reparación en un 100%, ya que al tener valuados los golpes en forma completa, no hay demoras en el armado de unidades.

8.- Entregar cheques por pago de daños en un promedio de tres días hábiles, aprovechando la oportunidad de verificar la cobertura, vigencia y cobranza de una póliza en forma inmediata, evitando molestias al Asegurado al solicitar toda su documentación justo cuando asiste a la Central de Ajustes.

9.- Negociar descuentos adicionales con los proveedores hasta un 10% más, por garantizar un mayor volumen aprovechando la garantía de calidad que estos talleres ofrecen por la capacitación del personal.

De esta manera, con el modelo de calidad implementado y con base al Premio Nacional de Calidad se han generado una serie de beneficios tangibles a la empresa, ya que la instrumentación específica en un área del negocio, permite generar datos suficientes para identificar las mejoras y variaciones producidas por cada uno de los programas. (Anexo 3).

4.2. Elementos y Herramientas

El recurso humano es considerado en Aseguradora Mexicana como un factor de alto impacto en los resultados de la empresa, por lo que Asemex ha venido desarrollando a su personal hacia esquemas en los que cada integrante de la planta productiva tenga los conocimientos suficientes en materia de seguros, que cumpla con los requisitos de su puesto, herramientas de medición y simplificación del trabajo desarrollando habilidades que le permitan gestionar en su nivel la toma de decisiones oportuna y eficiente.

Asemex encuentra en su personal una ventaja competitiva de gran importancia en el sector asegurados, ya que se cuenta con evidencias que demuestran que existe diferencia entre el nivel de la planta productiva de Asemex y el mercado asegurador. Para el logro de esto se han desarrollado esfuerzos que orientan la participación inteligente, informada y eficaz del personal proporcionándole a estos *los elementos y herramientas* necesarias para que contribuyan con creatividad al proceso de calidad total.

Proasemex

Programa de productividad donde se inicia en 1986, la cultura de círculos de calidad, a la fecha existen más de 70 grupos distribuidos en oficina matriz y sucursales.

Impact

Modelo de calidad-productividad, con base en una gerencia participativa y herramientas de medición. Mediante este programa se involucra a la gerencia media en el conocimiento de herramientas de medición, los cuales continúan a la fecha con el nombre de “Taller de Involucramiento en procesos”.

Diplomado ITAM-ASEMEX

Diseñado por Asemex con base a los requerimientos de liderazgo. Tiene valor a curriculum y es requisito para casos específicos de promoción.

AD PROCESS

Asemex diseñó un programa que consiste en otorgamiento de certificados que se entregan al personal conforme va avanzando y desarrollando destreza en los procesos básicos de la institución, la planeación del desarrollo de recursos humanos en el avance de estos certificados orienta al personal hacia un desarrollo en los diferentes niveles de la institución. Estos certificados se relacionan con las promociones del personal, incrementos salariales y bonos.

Herramental de computación

El 95% del personal de la institución está capacitado para el uso de herramientas de computación, que le permiten una contribución más efectiva y mejor utilización de los recursos de la empresa.

Encuestas de Clima

Este programa fue diseñado para crear visión del negocio en todo el personal considerándose factores que permitieron a todos involucrarse y conocer ampliamente los aspectos, técnicos, comerciales, de servicio, de cultura y de administración que conforman a Aseguradora Mexicana. En este programa participó el 95% del personal de la institución, lográndose un destacado aprovechamiento, integración y una gran motivación. Al equipo que ganó conforme al aprovechamiento de dicho programa, la institución lo premió con un viaje a Europa donde se visitaron a los principales reaseguradores.

Congreso de Calidad

Se diseñó e instrumentó en Asemex el Primer Congreso de Calidad, donde participó todo el personal de Oficina Matriz y Sucursales, asistiendo a interesantes ponencias y talleres manejados por expositores destacados en calidad y servicio.

Maratón de Calidad

Se diseñó e instrumentó en Asemex el juego del maratón de la calidad con la participación del 90% del personal, considerando los factores que integran el modelo del Premio Nacional de Calidad, transmitiendo durante este programa al personal, más de 5000 conceptos de calidad que tenían que analizar, comentar y memorizar, para poder pasar a la segunda etapa del programa. Durante la segunda etapa que consistía en hacer un análisis del mercado en relación a Asemex, a fin de proponer por cada uno de los módulos que integran el modelo de calidad, propuestas que hicieran a Asemex ganar ventajas competitivas, se recibieron más de 300 propuestas, premiándose con un viaje a las Vegas, Vallarta y Zacatecas a los tres primeros lugares de cada módulo.

Congreso para la instrumentación de propuestas de mejora continua.

Las propuestas que resultaron ganadoras de la segunda etapa, se analizaron con herramientas de análisis por medio de grupos de mejora continua, a fin de concluir en las propuestas más viables para su adecuada instrumentación.

CAPÍTULO 5

EL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización es un concepto que remonta sus antecedentes al siglo XVIII con Adam Smith, que planteó la conveniencia de que cada nación debía especializarse en las actividades en las que tienen recursos en abundancia³⁷, esta concepción propició en una primera etapa, la división internacional del trabajo, misma que evolucionó a través del tiempo hasta desembocar en un entorno de globalización con preponderancia de diferentes grupos económicos, regionales, que tienden a perder cada vez más un localismo ante el avance de los complejos intereses de las empresas transnacionales.

Por otro lado, el origen de la palabra globalización está íntimamente ligada a la tecnología de la comunicación. Fue Marshall McLuhan, profesor de letras inglesas de la Universidad de Toronto, uno de los primeros que empezó a hablar acerca del impacto en la sociedad de la explosión informativa, gracias a las nuevas formas de transmitir y recibir dicha información. McLuhan pensó (en las décadas de los sesenta y setenta) que gracias a las telecomunicaciones el mundo se transformaría en una especie de pequeña comunidad -él la llamó “**aldea**”- en la que el conocimiento de sociedades cultural y físicamente muy distantes se profundizaría y, por lo tanto, dichas distancias culturales y psicológicas se harían menores. Como el desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones abarca todo el “globo terráqueo”, McLuhan bautizó este efecto de cercanía entre sociedades a través de la tecnología como la “**Aldea Global**”.

La Aldea Global implica pues, los adelantos más impresionantes en telecomunicaciones, los medios de comunicación (la industria de la información noticiosa y el entretenimiento) y la informática.

³⁷ Sin embargo, hoy en día podemos darnos cuenta de que las naciones que se conocen como potencias mundiales, han sido de alguna manera, aquellas que han tenido limitantes muy importantes en sus recursos, por lo que la razón de su crecimiento ha sido la innovación, sobre aquello a lo que no tienen acceso, entre otros factores. Por otro lado, se debe tener en cuenta que las condiciones económicas, políticas, culturales, entre otras, son diferentes a las que prevalecían en la época de Adam Smith; aunque con esto no se sugiere que la tesis de Smith sea del todo errónea o que se esté en contra de la misma.

La globalización requiere de un nuevo estilo de conducir negocios. La explosión informativa que ha sido resultado de la extraordinaria revolución tecnológica, ha resultado en la aceleración de procesos de apertura económica y comercial a nivel mundial, lo que a su vez requiere de un replanteamiento de la gestión de nuestras empresas e instituciones.

5.1 De la aldea global a la globalización de los negocios

La idea de Aldea Global fue tomada a fines de los ochenta, sin embargo, la reciente evolución de la globalización parece indicar que en épocas de dinamismo económico tiene un efecto de sinergia entre los diferentes países del mundo, pero en períodos de recesión, se observan impactos negativos en cadena entre las mismas.

Así, al buscarse la globalización económica, se logra abatir los costos, sin embargo, estos procesos generalmente incurren en costos sociales importantes: creciente desempleo y la intensificación de prácticas proteccionistas por parte de las naciones o los bloques comerciales.

El camino hacia la globalización parte de las empresas y es gradual; generalmente se inicia con la exportación de bienes o servicios, que las induce a desarrollar funciones de mercadotecnia, ventas y distribución, fuera del contexto en el que opera en el mercado local.

Esta reproducción que distingue a la compañía internacional, no representa por sí sola una garantía de crecimiento y rentabilidad a largo plazo, por lo que eventualmente las compañías se ven precisadas a optimar su estructura estableciendo un modelo globalizado de operaciones, en el que cada función debe estar situada en la localidad más adecuada a nivel internacional.

5.2 El entorno financiero

La globalización financiera se define como la generación de una estructura de mercado caracterizada por el comercio de capitales en el nivel mundial, por parte de agentes que consideran las actividades financieras nacionales e internacionales como parte integral de su actividad y que ha representado una mayor diversificación y expansión de las fuentes y usos de fondos financieros.

Es un proceso paulatino de consolidación de un mercado global a partir de la integración de los mercados financieros nacionales. Es un proceso complejo caracterizado por la intensificación y diversificación de los flujos de capital entre países y por la mayor competencia de los flujos de capital entre países y por la mayor competencia y eficiencia de los intermediarios, lo cual ha implicado:

- 1) La creciente bursatilidad y liquidez de los activos
- 2) La eliminación de barreras e imperfecciones en el flujo de capitales
- 3) El mayor arbitraje internacional
- 4) La consolidación de los inversionistas institucionales
- 5) La automatización de procesos y el desarrollo de sistemas de información
- 6) El desarrollo de productos derivados y nuevas formas operativas
- 7) La estandarización y desregulación de los mercados financieros y
- 8) El surgimiento de instituciones y entidades de carácter multilateral

El principal motor del proceso ha sido la generación de ganancias extraordinarias por parte de los emisores e intermediarios financieros, producto de las innovaciones tecnológicas en instrumentos, mercados, mecanismos de transacción, de difusión e información.

En este sentido la globalización representa el conocimiento a bajo costo de la evolución y comportamiento de los mercados financieros mundiales, de modo que los recursos e intermediarios financieros, alimentados por las diferencias en los rendimientos de los activos nacionales, han adquirido libre movilidad para dirigirse y ubicarse prácticamente en cualquier mercado del mundo, y de manera casi instantánea.

5.3 Instrumentos o agentes del proceso de globalización

Los cambios en las estructuras de los sistemas bursátiles y financieros van acompañados de la creación de nuevas formas de operación, lo que implica innovación en los instrumentos y mecanismos de operación. La creación de éstos es producto de la necesidad de los inversionistas de reducir sus riesgos, así como de tener acceso a las ganancias derivadas de la combinación adecuada de las diferentes alternativas que ofrecen estos nuevos productos.

De acuerdo con las características de las innovaciones, los nuevos productos financieros pueden dividirse en tres categorías: los de **transferencia de riesgo-precio**, los de **transferencia del riesgo-crédito** y finalmente, los que **generan liquidez**.

Tal vez los más importantes son los primeros, ya que permiten la transferencia directa del riesgo-precio a una contraparte denominada “especulador”, quien se encuentra dispuesto a asumirlo y cuya existencia es necesaria para el mercado, ya que toma la posición contraria a los agentes que buscan la cobertura del riesgo.

5.4 Intermediarios financieros

El perfil de los intermediarios financieros en la actual tendencia hacia la economía global ha cambiado con el propósito de adecuarse a las exigencias de un mercado que actualmente cuenta con la compleja red de interrelaciones económicas en el nivel internacional, mediante el ofrecimiento de una gama completa y a bajo costo de servicios financieros.

La necesidad de multiplicar los servicios financieros ha hecho que en algunos países, estos intermediarios se constituyan en Grupos Financieros que incluyen a casas de bolsa, compañías de seguros, bancos y arrendadoras, entre otros, con una administración única y que están en posibilidad de ofrecer operaciones de paquete.

La principal ventaja de la conformación de estos grupos es el aprovechamiento de las economías de escala derivadas del establecimiento de empresas multiproducto, que implica una disminución de los márgenes de intermediación y del costo de los servicios financieros ofrecidos. Esto repercute en beneficio de los usuarios y de los oferentes, con el consecuente dinamismo en el volumen de transacciones en el nivel mundial.

Aun cuando la tendencia existente es hacia el establecimiento de la banca universal, no dejan de existir empresas que prefieren especializarse en el otorgamiento de determinados servicios financieros, ya sea por que les resulta muy costoso competir con los conglomerados, o bien, porque han consolidado su posición en algún segmento del mercado.

En términos generales, la gama de productos financieros que ofrece una institución de banca universal va desde los tradicionales, como depósitos en cuenta corriente o a la vista, instrumentos de inversión a diferentes plazas y rendimientos, tarjetas de crédito, etc., hasta el manejo de portafolios de inversión (que puede incluir administración, valuación y asistencia), coberturas cambiarias, futuros, servicios de asesoría y corretaje de seguros y bienes raíces, etc. En el futuro la lista será mucho mayor en la medida en que la competencia siga siendo el factor determinante para efectuar innovaciones de carácter financiero, dependiendo de restricciones que impongan las autoridades regulatorias de cada país.

5.5 El reaseguro

En primera instancia, definiremos lo que es un reasegurador como aquella institución que acepta el reaseguro, siendo este el instrumento técnico del que se vale una entidad aseguradora para conseguir la compensación estadística que necesita, igualando los riesgos que componen su cartera de bienes asegurados, mediante la cesión de parte de ellos a otras entidades; en pocas palabras, el reaseguro sirve para distribuir entre otros, los excesos en los riesgos de mayor volumen.

Ahora bien, reaseguro es “todo aquel instrumento técnico del que se vale una entidad aseguradora para conseguir la compensación estadística que necesita, igualando u

homogeneizando los riesgos que componen su cartera de bienes asegurados, mediante la cesión de parte de ellos a otras entidades”.

Pero la razón por la cual insertamos al reaseguro en este capítulo es no solo por su evolución histórica, sino por su impacto netamente globalizador.

5.5.1 Evolución del reaseguro en un ambiente globalizado

Al final de la Edad Media nuevos tipos de seguro fueron desarrollados y en su proceso se acompaña la necesidad del reaseguro, la cual se ha incrementado desde entonces, aunque al principio fue exclusivo del seguro marítimo.

El contrato mas antiguo conocido con características legales de reaseguro fue realizado en 1370 en Génova, hecho por dos comerciantes reaseguradores y un tercer comerciante como agente del asegurador directo. Este se relacionaba con el seguro de bienes los cuales serían transportados de Génova a Slyus. Quedó reasegurada mientras que el viaje a través del mediterráneo fue retenido totalmente por el asegurador directo.

Con el incremento de las relaciones comerciales y el desarrollo vigoroso de la nueva actitud de empresa entre ciudades europeas , el reaseguro adquiría mas importancia.

Entre 1300 y 1700, el centro de la actividad aseguradora se desplazó de las Repúblicas Marineras Italianas a Londres, básicamente producto de la inmigración de negociantes italianos, lo que trajo consigo la institución a la que dio origen Edward Lloyd, quien por 1670 abrió un café en la ciudad de Londres, la cual se convirtió en el centro de reunión y en el punto de encuentro y difusión de noticias de interés comercial.

El reaseguro practicado en aquel tiempo por individuos aislados con total ausencia de técnica tenía un marcado carácter de especulación, lo que condujo consigo que el reaseguro marítimo quedara prohibido en Inglaterra en 1746, a excepción de casos de bancarrota, insolvencia o muerte del asegurador original.

Hasta 1864 se deroga esta prohibición, pero el liderazgo del reaseguro que había sido mantenido en Inglaterra tornó entonces al continente europeo. Sin embargo, durante este periodo, se fortalecieron las compañías de seguros, sustituyendo a individuos y comerciantes aislados.

En Holanda, alrededor de 1760, se encuentran las primeras referencias en que se realizaron transacciones y contratos ocasionales. En este siglo, las malas experiencias de varios aseguradores, aunados a vestigios de juicios negativos logran poco interés en el seguro. Para 1840 - 1850 se inicia nuevamente un auge en la industria reaseguradora holandesa.

Por otro lado, para el siglo XVII, Francia logra la ampliación de sus rutas comerciales y en consecuencia lo que ninguna nación había alcanzado en materia de seguro marítimo. Se instituye la práctica común del seguro y se perfecciona la cesión de responsabilidades a través del reaseguro.

Dinamarca, fue otro percusor de esta industria, donde encontramos una referencia indirecta del uso del reaseguro de una compañía danesa en 1775 y Noruega, que lo único que se sabe es que existieron transacciones de reaseguradores desde 1840.

El reaseguro de incendio nace al irse desarrollando los países. El tamaño de las empresas y el valor de las construcciones fue creciendo hasta niveles que sobrepasaron la capacidad de las compañías de seguros, además de que en zonas industriales hubo un desnivel en la cartera del mercado asegurador, al contener principalmente riesgos cubiertos de la misma clase.

Una de las referencias más antiguas del reaseguro de incendio se encuentra en una concesión real, otorgada en 1778 a la compañía The Royal Chartered Fire Insurance Company de Copenhague, pero el documento más antiguo auténtico, está fechado en 1813 y se refiere a la Eagle Fire Insurance Company of New York.

El continuo aumento de contratos con otros aseguradores ya no satisfacía la demanda creciente de cobertura de reaseguro y en 1846 una compañía independiente especializada en reaseguro fue fundada en Colonia, Alemania la cual, después de atravesar por numerosos problemas políticos empieza a operar en 1852. El nombre de esta compañía fue " The Cologne Reinsurance Company ".

Posteriormente, con la aparición de esta compañía se formaron compañías similares dentro de las que encontramos: " Munich Reinsurance Company y "Swiss Reinsurance Company".

Con la creciente industrialización y el desarrollo de nuevos tipos de seguros, dentro de los cuales encontramos: accidentes, responsabilidades, automóviles, etc.; las compañías de reaseguro hicieron un progreso considerable.

El reaseguro ha crecido, y ha demostrado que es una industria respetable e importante. Ha respondido a los nuevos desarrollos tecnológicos de la industria y constantemente se ha adaptado al crecimiento de los riesgos que sobrepasan la capacidad de las compañías aseguradoras.

CONCLUSIONES

A pesar de los enormes esfuerzos realizados por Asemex en materia de capacitación y desarrollo de su personal, con el consecuente desembolso económico y utilización de horas hombre que trae consigo un programa con las dimensiones que se mostraron en el presente trabajo, para llegar y conscientizar a todos los empleados de la empresa en busca de una excelencia en el servicio y la calidad, encontramos también errores fatales en el cumplimiento de las políticas, procedimientos y métodos de trabajo establecidos en su momento en dicha compañía, errores que fueron consecuenciales en detrimento directo del objetivo trazado en un inicio.

Pero, ¿a quién o a quienes podemos considerar “culpables” del fracaso de Asemex ante los usuarios del mercado de seguros?

No cabe duda que en primera instancia está la dirección por no lograr una verdadera filosofía de trabajo, así como el correcto cumplimiento de las políticas de la empresa, las cuales se pasaban por alto, y un claro ejemplo de esto era el ausentismo exagerado, el cual era justificado incluso varios días después de la falta, pero eso sí, antes de la paga quincenal por las jefaturas departamentales.

Por otro lado, podemos identificar otras causas entre las que encontramos los insuficientes e ineficientes *insumos; el factor humano y la tecnología*, que no era la misma para los diferentes puntos geográficos en los que se encontraba representada la empresa; los primeros por la carencia de información, falta de análisis de la misma e incluso falta de espacios confortables para la atención de clientes, en tanto que en la segunda causa están la falta de un concepto institucional de servicio, falta de compromiso por un excelente servicio, deficiente comunicación interna, niveles de preparación escolar mínimos, ya que un gran porcentaje de los trabajadores, entre un 50 y un 70% no tenía el bachillerato terminado; y finalmente, en tecnología encontramos grave carencia de equipos y sistemas compatibles, así como deficiencia en un sistema integral de emisión de información confiable en los procesos de emisión, cobranza y pago de siniestros.

En cuanto a la misión, valores y cultura organizacional, como se pudo observar en esta investigación, cuando se abordaron esos temas, no se abordaron cuáles eran los que regían para Asemex, dado que no era algo que estuviera ni en la cabeza de los empleados, y tampoco “adornando” alguna de las paredes que conformaban la torre matriz de operaciones de la aseguradora, por lo que es indudable que el personal no tenía en claro el rumbo de sus actividades cotidianas por medio de la definición de su razón de ser, ni tampoco esa visión u orientación que los guiara al lugar en donde querían ver situada a su compañía y lo que cada uno tenía que hacer para llegar ahí.

Ya para finalizar, y reflexionando en el muy en voga concepto de la globalización, podemos observar que ni los empleados ni la misma estructura organizacional de la empresa pudo soportar los cambios torrenciales y hasta dramáticos que hemos observado con la entrada a nuestro país de capital económico e intelectual, así como nuestra propia incorporación a mercados externos; y para muestra basta un botón al poner como ejemplo a las reaseguradoras, las cuales en teoría, deben tener una amplísima y muy estrecha comunicación con las aseguradoras para la obtención del pago de siniestros, ya que de lo contrario y como lamentablemente en el caso de Asemex sucede, existe a la fecha una enorme cartera vencida en la recuperación de los importes correspondientes, lo cual como todos sabemos, provoca pérdidas con efecto de dominó que en un momento crítico llevan a las empresas a desaparecer o en una instancia menos drástica, a ser absorbidas por otras compañías, perdiendo así la identidad propia que algún día llegaron a tener; y en el caso de Asemex, ya no se le menciona como tal, ya que ésta pasó a ser Seguros Comercial, y que hoy en día ha cambiando a Seguros Comercial América.

BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.

1. Baldés Buratti, Luigi A. Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad, 2ª. Ed., C.C.C.T., México, 1995.
2. Guajardo Garza, Edmundo. Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad, primera ed., Pax, México, 1996.
3. Emprendedores. Calidad y “Benchmarking”. Vol. VIII No. 26, marzo-abril, 1994.
4. Alto Nivel. Economía, finanzas, mercadotecnia y negocios. Año 6, No. 70, junio 1994.
5. <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/paginas.htm>
6. Albrecht Karl, La excelencia en el servicio. Editorial Legis, serie empresarial, Colombia 1990.
7. Carlzon Jan. El momento de la verdad, editorial Díaz de Santos, Maderid España 1991.
8. Gerson Richard F. Cómo medir la satisfacción del cliente, Grupo Editorial Iberoamérica, Colombia, 1998.
9. Lovelock, Cristopher H. Mercadotécnia de srvicios, tercera edición, Prentice Hall, México D.F., 1996.
10. Ph. D. Scott Dru. La satisfacción del cliente, Grupo Editorial Iberoamérica, Colombia, 1992.
11. Picazo Manriquez, Luis Rubén; Martínez Villegas, Fabián. Ingeniería de Servicios, McGraw Hill, México D.F. 1991.