

308917

41
209



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ANALISIS Y MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO AL CLIENTE DURANTE LA RECEPCION
DEL PAGO DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL
RETIRO EN UNA INSTITUCION FINANCIERA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA: **INGENIERIA INDUSTRIAL**
P R E S E N T A :
LILIANA GPE. REYES CARRILLO

DIRECTOR: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GRACIAS

**..... A DIOS, POR ILUMINAR A
CADA INSTANTE MI CAMINO**

**..... A MIS PADRES, ARMANDO Y MATHY,
POR SU AMOR, COMPRENSIÓN,
APOYO, AMISTAD Y SU GUÍA**

**..... A MIS HERMANOS,
ARMANDO Y ADRIÁN, POR SU
AMOR, EJEMPLO Y MOTIVACIÓN**

GRACIAS

**..... A MALU Y LUPITA, POR SU
CARIÑO, COMPAÑÍA, ESFUERZO
Y APOYO**

**..... A MI AMIGO ING. ANTONIO CASTRO,
POR TODO SU APOYO**

INDICE

Introducción	i
I. LA INGENIERÍA INDUSTRIAL Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO	1
A. Definición de Ingeniería Industrial	2
B. Definición de Servicios	3
1. Características de los servicios	4
2. Planeación y desarrollo del servicio	5
3. El servicio de productos	6
4. El servicio de servicios	8
C. Calidad Total	11
1. Calidad	11
a. Definición	11
b. Perspectiva histórica	15
2. Calidad en el servicio	16
3. Calidad en el factor humano	18
4. Pasos para implantar la calidad total	22
5. Normas de calidad del servicio	23
6. Elementos básicos para cubrir un sistema de calidad	30
7. La calidad en las empresas mexicanas	40
II. FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA	68
A. El significado del trabajo	69
B. Naturaleza de las personas	70
C. Jerarquía de las necesidades según Maslow	80
D. Motivación	83
E. El factor humano como uno de los principales pilares de la calidad en el servicio	88
III. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.	93
A. Antecedentes	94
1. ¿Qué es el S.A.R.?	96
2. Características principales del Seguro de Retiro	99
3. Principales artículos de la Ley del Seguro Social y de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores	103
B. Organización del S.A.R. dentro de la Institución Financiera USUMEX, S.A.	108
C. Documentación necesaria para la operación del S.A.R.	111

INDICE

D. Áreas involucradas	116
1. Sucursales	116
a. Organización	116
b. Operación actual y propuesta del S.A.R.	118
1) Proceso de operación para el alta patronal	118
a) Operación actual	118
b) Problemática	120
c) Propuesta y Ventajas	121
2) Proceso de operación para el alta de trabajadores o alta individual	124
a) Operación actual	124
b) Problemática	128
c) Propuesta y Ventajas	129
3) Proceso de operación para la recepción del pago del S.A.R.	135
a) Operación actual	135
b) Problemática	137
c) Propuesta y Ventajas	142
2. Centro Operativo	162
a. Organización	162
b. Operación actual y propuesta del S.A.R.	165
1) Proceso de operación para el alta de trabajadores	165
a) Operación actual	165
b) Operación propuesta	167
2) Proceso de operación para la validación de pagos	170
3) Proceso de operación para la individualización	172
a) Operación actual	172
b) Operación propuesta	174
4) Proceso de operación para el archivo de los documentos	177
5) Proceso de operación para la emisión y entrega de los estados de cuenta	177
E. Propuesta del requerimiento para el desarrollo de un sistema computacional para la captura y procesamiento del pago en sucursales	180
F. Problemáticas en el Factor Humano	185
G. Propuesta para el desarrollo de un modelo de capacitación para el S.A.R.	188
H. Factores para el aseguramiento y continuidad de la calidad total en el servicio al cliente	192
Conclusiones	194
Bibliografía	198

INTRODUCCION

El 24 de febrero de 1992 aparece publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto que da origen al Sistema de Ahorro para el Retiro de los Trabajadores (SAR). En esta publicación se señaló el pago de las primeras aportaciones a este sistema para el mes de mayo y así dar surgimiento a un nuevo esquema de pensiones que vino a repercutir en toda la Banca Mexicana.

Los objetivos principales de esta nueva prestación son:

- ◆ Generar ahorro interno
- ◆ Crear una cultura de ahorro entre los trabajadores
- ◆ Mejorar la situación económica del trabajador al momento de su retiro
- ◆ Acceso del trabajador a instrumentos de inversión con rendimientos mas atractivos

De esta manera, la Banca Mexicana se convirtió en la encargada de la recaudación de las aportaciones patronales para sus trabajadores. Así, de un momento a otro se hizo necesaria la apertura de aproximadamente diez millones de cuentas individuales para el manejo de este sistema.

Los bancos podrían competir por las cuentas individuales diferenciándose en cuanto a:

- ◆ Cobro de comisiones
- ◆ Periodicidad y presentación de los estados de cuenta
- ◆ Tiempo de respuesta al cliente
- ◆ Tasa de interés

- ◆ Experiencia en el manejo de fondos a largo plazo
- ◆ Calidad en el servicio al cliente

Estos factores marcan la diferencia entre un banco y otro, lo que provoca que en las instituciones financieras exista la preocupación por encontrar sus deficiencias y corregirlas. Los primeros cinco factores son muy similares en los bancos que operan el SAR, mientras que la calidad en el servicio varía, en gran medida, en cada institución bancaria.

Lo anterior es el motivo principal del desarrollo de esta tesis, en la que se hará un análisis y una propuesta para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente durante la recepción del pago del SAR en una institución financiera.

La institución financiera en la que se lleva a cabo este estudio será denominada como "Banco Usumex, S. A.", reservándonos el nombre original por motivos de confidencialidad de la información.

En el Banco Usumex se ha detectado que existen clientes inconformes e insatisfechos con el servicio que reciben en las sucursales del banco al momento de efectuar el pago del SAR y, más aún, con el tiempo de respuesta de este servicio que se ve reflejado en la tardada entrega de los estados de cuenta a los clientes.

Por otro lado, el Banco presenta deficiencias en cuanto a los procesos operativos del SAR en sucursales y falta de capacitación del factor humano que interviene en las diferentes áreas y procesos involucrados en la recepción del pago del SAR.

Al detectar los puntos débiles de la organización en cuanto a la recepción del pago del SAR, se pretende desarrollar una propuesta que permita atacar las deficiencias en el proceso operativo,

haciéndolo más eficiente y proporcionando una respuesta rápida y oportuna al cliente. Al mismo tiempo, se busca mejorar la calidad en el factor humano mediante la capacitación y desarrollo de los involucrados en la operación.

El desarrollo de esta tesis está basado en el análisis del proceso operativo actual, la detección de las deficiencias en dicho proceso, la detección de los problemas en el factor humano y la elaboración de una propuesta para la solución de los problemas encontrados. También se plantea un requerimiento para el desarrollo de un sistema computacional para la captura de la individualización del pago y se propone una capacitación efectiva para el personal del Banco Usumex.

El estudio está enfocado, principalmente, a la operación de la recepción del pago en las sucursales, pero a su vez se mencionarán algunos aspectos de las áreas involucradas con dicha operación.

Con el desarrollo de esta tesis se busca mejorar el proceso operativo de la recepción del pago bimestral del SAR y desarrollar los recursos humanos involucrados en la operación, con el fin de alcanzar la calidad total en el servicio del Banco Usumex.

CAPITULO I

LA INGENIERIA

INDUSTRIAL

Y

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

A. Definición de Ingeniería Industrial

"La ingeniería industrial se refiere al diseño, mejora e instalación de sistemas integrados de personas, materiales y equipo. Toma conocimientos especializados y habilidades de la ciencias matemáticas, físicas y sociales, junto con los principios y métodos del análisis y diseño de ingeniería, para especificar, predecir y evaluar los resultados a obtenerse de estos sistemas".¹

La definición anterior, que pertenece al Instituto de Ingenieros Industriales (I.I.E.), nos permite ver el campo de acción del Ingeniero Industrial, así como los medios que utiliza para alcanzar los objetivos que persigue éste, como el diseñar, mejorar e instalar sistemas integrados de personas, materiales y equipo que son los principales insumos de cualquier industria.

Otra manera de describir a la Ingeniería Industrial es decir que la Ingeniería Industrial es la rama de la Ingeniería que trata de conjuntar personas, maquinaria, materiales e información para facilitar una operación efectiva mediante el diseño de sistemas, siendo el hombre el elemento decisivo para el desarrollo del proceso. Este último aspecto es el que la distingue, de manera importante, de otras disciplinas de la Ingeniería.

En la presente década se le ha dado el calificativo de "Profesión Humanizada" ya que la atención a la salud, energía, la productividad, la distribución, la seguridad, la inflación, etc., son problemas humanos, problemas de la Ingeniería Industrial.

El Ingeniero Industrial busca incrementar la productividad, ya que este concepto involucra la idea de mejora de los sistemas a través de buscar la optimización de los recursos.

¹ SALVENDY, Gavriel. Handbook of Industrial Engineering, sec. I.1.1

Durante la década de los cuarenta los conocimientos del Ingeniero Industrial fueron utilizados para la administración de los insumos en la labor directa dentro de las empresas manufactureras. Posteriormente, en las décadas de los 50 y 60, estas técnicas tuvieron su mayor aplicación en la administración de recursos en las áreas de labor indirecta en este mismo tipo de industrias. En la actualidad el alto incremento en los costos ha provocado el desarrollo de estas técnicas para su aplicación dentro de las organizaciones de servicio.

Las industrias de servicios han venido a representar cada vez más un porcentaje significativo en el problema del país, logrando captar así una mayor atención por este sector de la economía, ya que el papel de éste puede llegar a representar una parte decisiva en el manejo económico del país; de este modo, la Ingeniería Industrial ha desarrollado y adaptado sus conocimientos de este campo para mejorar o incrementar la productividad de estas organizaciones.²

B. Definición de Servicios

Para el manejo de esta tesis, es conveniente tener un concepto claro sobre lo que son los servicios:

"Los servicios se definen como actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, donde no existe un intercambio de bienes tangibles que impliquen un cambio de propiedad".³

En esta definición vemos que se incluyen a los servicios prestados en relación con la venta de los bienes de consumo como parte de los mismos, es decir, contiene la venta de servicios tales como las diversiones, hoteles, instituciones financieras, servicios profesionales, etc.

Para nuestro análisis, es útil la definición anterior, ya que es difícil separar el valor del servicio del valor del producto en el análisis de muchas instituciones de servicio, además nos da un campo

² CFR 1982. ANNUAL I.E. CONFERENCE PROCEEDINGS, pág. 282

³ TAYLOR, Weldon J. y SHAW, Roy T. Jr. Mercadotecnia, pág. 253

concreto de estudio, pudiendo diferenciar a los servicios observando que, un servicio es cuando en éste no participa el producto ni existe transferencia de propiedad.

Otra definición que es importante considerar es aquella que describe al servicio como: "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".⁴

B.1. Características de los Servicios

Existen algunas características que diferencian a los servicios de los productos. Estas son las siguientes:

⇒ Intangibilidad.

Los servicios son esencialmente intangibles, esto es, que es imposible para los clientes obtener una muestra de éstos antes de consumirlos, es decir, no los pueden ver, sentir, probar, etc.

⇒ Indivisibilidad.

La mayoría de las veces, los servicios no pueden separarse del vendedor, es decir, la venta directa es el único canal posible de distribución. También se da la característica de que el servicio puede ser vendido por un representante del creador-vendedor.

⇒ Heterogeneidad.

Es casi imposible para este tipo de industrias e incluso para el vendedor de servicios, estandarizar la producción total. Cada "Unidad" del servicio es de alguna forma diferente de otras "Unidades" del

⁴ J. HOROVITZ. La Calidad del Servicio, pág 2

mismo, por ejemplo un dentista nunca dará un servicio igual a cada cliente. Por esto mismo es muy difícil juzgar la calidad del servicio.

⇒ **Caducidad y Demanda Oscilante.**

Los servicios tienden a caducar rápidamente, y no pueden ser almacenados, por esto mismo, un servicio no dado representa una pérdida irrecuperable. Además, el mercado de servicios oscila por temporadas, días hábiles, horas, etc.

Estas dos características dificultan la promoción, el precio y la planeación de los servicios.

B.2. Planeación y Desarrollo del Servicio.

Un nuevo servicio representa tanto para una compañía de servicios como un producto nuevo a una compañía manufacturera.

Para esto, se deben seleccionar las estrategias adecuadas en relación con:

- 1.- Los servicios que serán ofrecidos.
- 2.- La amplitud y profundidad de la mezcla de servicios ofrecida.
- 3.- Lo que es necesario hacer si tal es el costo en lo que se refiere a los atributos de los servicios, como la marca y la garantía".⁵

Debe planearse el producto o servicio por la caducidad elevada y la demanda oscilante que presenta.

⁵ STANTON, William J. Fundamentos de Mercadotecnia, pág 562

Una industria de servicios puede ampliar o reducir "su mezcla de productos", cambiando los servicios existentes.

Estandarizar la calidad del servicio es de gran importancia para que los clientes queden satisfechos.

La elasticidad que tenga la demanda de los servicios influye en el precio de éstos, mientras que su heterogeneidad y la dificultad para establecer la calidad hacen que se distingan unos de otros.

B.3. El Servicio de Productos.

El servicio de productos tiene dos componentes: el grado de despreocupación y el valor añadido por el cliente.

⇒ Grado de Despreocupación.

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle, además, en tiempo, esfuerzo y dinero. Mide los efectos en cuanto a:

- Entregas y reparaciones.
- Obtención de una factura sin errores.
- Encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas.
- Hacer funcionar el producto.
- Utilizarlo a pleno rendimiento.
- Desprenderse del antiguo producto o revenderlo, etc.

Además, valora los costos de utilización del producto:

- Costo de mantenimiento.
- Costo de instalación.
- Costo de transporte, y aún
- Costo de no poder disponer de ella

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente imponiéndose como objetivo el llegar a cero preocupaciones.

No todos los compradores de servicios exigen el mismo grado de despreocupación.

Algunos prefieren pagar un precio mayor para obtener una asistencia completa, otros prefieren pagar menos dinero y asumir personalmente una parte del servicio.

⇒ **Valor Añadido.**

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede ser de distinto tipo. En primer lugar, es el estatus social que el producto refuerza. El valor añadido incluye, también la ayuda para resolver problemas, un ejemplo de ésta se encuentra en los Bancos de mayor éxito: cada cliente puede realizar sus depósitos de acuerdo con sus necesidades, sus medios y sus deseos.

El valor añadido es también, el apoyo financiero: ayudar al cliente a conseguir un crédito (práctica corriente en el sector inmobiliario), organizar un mercado de ocasión para máquinas viejas o conceder facilidades de pago.

El valor añadido se puede también crear en torno al apoyo postventa del producto: formación, reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, continuidad de la gama, técnicas actualizadas.

Por último, el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad: rapidez en la entrega o en la fabricación, posibilidad de modificar la demanda en curso. Una política de servicio asociada a un producto puede examinarse en función de dos parámetros: el grado de despreocupación y el valor añadido. Si se disocia el servicio según las etapas de la venta se obtiene el casillero del análisis de la Figura 1.

	ANTES DE LA VENTA	INSTALACION	DESPUES DE LA VENTA
GRADO DE DESPREOCUPACION			
VALOR AÑADIDO			

Figura 1. Dimensiones del servicio en torno a los productos.

B.4. El Servicio de Servicios

Al revés de los productos, los servicios son poco o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

⇒ **La prestación**

Todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial.

El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

⇒ **La Experiencia**

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción;
- La disponibilidad;
- El ambiente;
- La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio;
- El riesgo percibido de escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa;
- El entorno;
- Los otros clientes;
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas;
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones;
- La personalización de los servicios.

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental.

El primer contacto del cliente con la empresa es tanto más importante cuando es múltiple, esto es que, todos los empleados de la empresa que intervengan en el servicio que se le esté brindando al cliente se involucren, para que el cliente se vaya "tropezando" satisfactoriamente con cada uno de ellos.

Al igual que el servicio de los productos, el servicio de los servicios puede estar más o menos centrado en la prestación o en la experiencia. No obstante, siempre incluirá una parte de ambos, como muestra la Figura 2.

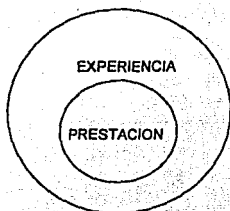


Figura 2. Dimensiones del servicio de los servicios.

Acogida y comodidad son consecuencia de las prestaciones (iluminación y decoración) y de la experiencia (ambiente, circulación, colores) que rodean el ambiente que se percibe en el momento de recibir un servicio.

La importancia del servicio es igual en sectores como la banca y el ocio.

C. Calidad Total en el Servicio

La calidad es el nivel de excelencia que una empresa ha escogido y decide alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Es también la medida en la que consigue alcanzarla y representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. El servicio es el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar. Se mide por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia en el caso de los servicios.

Clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Cada servicio debe seleccionar una clientela clave.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y, por lo tanto, más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.

C.1. Calidad

C.1.a. Definición

La calidad total puede definirse en por lo menos tres maneras distintas. Una es la dedicación total al cliente. Una empresa con objetivo de calidad total firmemente establecido se dedica por entero a la satisfacción del cliente en toda forma posible. En una organización así, todos los empleados participan en el mejoramiento de la capacidad de ésta para alcanzar semejante dedicación; todas las actividades de todas las funciones se diseñan y se realizan para satisfacer todos los requerimientos del cliente final y exceder sus expectativas.

Una segunda manera de definir la calidad total es describir los resultados por los que pugna una empresa dedicada a la calidad total, esto es, los principales resultados de las diversas actividades que su personal busca crear o mejorar. Estos se agrupan en cuatro categorías:

- Los clientes son sumamente leales. Se sienten más que satisfechos porque se cubren sus necesidades y se superan sus expectativas.
- El tiempo para responder a los problemas, necesidades y oportunidades se reduce al mínimo. Los costos también se reducen al eliminarse o minimizarse las tareas que implican un valor añadido.
- Se establece un ambiente que respalda y estimula el trabajo de equipo, y lleva a un desempeño más satisfactorio, motivador y significativo para los empleados.
- Existe una ética general de mejoramiento continuo. Además, una metodología que los empleados comprenden para alcanzar un estado de mejoramiento continuo.

Existen al menos trece resultados específicos que uno puede esperar de un programa así. Estos se incluyen en la Tabla 1., la cual indica también a qué categoría general se aplica cada uno.

Una tercera forma de definir la calidad total es analizar las diversas herramientas, técnicas y demás elementos que conducen a los resultados; en otras palabras, describir los componentes de un programa de calidad total:

- Las herramientas tradicionales tomadas del control de calidad, el aseguramiento de la calidad y de la ingeniería para la confiabilidad apuntan hacia la raíz del problema, muestran con claridad cuáles son éstos y pueden ser útiles en hacer previsible el proceso para ofrecer bienes y servicios.
- Las herramientas y técnicas del sistema justo-a-tiempo pueden reducir drásticamente los costos y tiempos. Incluyen formas de acelerar el flujo de producción, señalar y eliminar actividades que

no brinden un valor añadido al cliente, agrupar las tareas bajo el concepto de manufactura celular o centros de transformación y alterar el método de planificación y programación del trabajo.

- Varios elementos del desarrollo organizacional son útiles para la calidad total, incluidos la medición del clima laboral, la reducción al mínimo de las barreras políticas y de comunicación hacia el trabajo de equipo, el desarrollo de habilidades gerenciales, la innovación y el diseño de la estructura organizacional (formal e idónea) y el aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Por último, es necesario aplicar conceptos modernos de liderazgo. El líder moderno dirige creando una visión de lo que puede ser la organización y generando el establecimiento de un clima que estimula a cada uno de los empleados a adoptar dicha visión y a hacerla propia, a personalizarla de manera que adquiera significado. Un clima, también en que el dirigente fomente el trabajo de equipo y la participación y establece un equilibrio entre la toma de decisiones individuales y aquéllas en que es apropiada la participación.

La Tabla 2. resume las tres definiciones anteriores. La mejor dependerá del propósito que se busca al definir la calidad total.

	CLIENTES MAS SATISFECHOS	MENOS TIEMPO, COSTOS MAS BAJOS	MEJOR CLIMA	MEJORAMIENTO CONTINUO
Los empleados comprenderán mejor a los clientes	X			X
Los bienes/ servicios satisfacen completamente las necesidades	X			
Menos errores	X	X	X	
Anticipación de los problemas	X	X		X
Un lenguaje común para la solución de problemas	X	X		
Los clientes sentirán que reciben mejor trato	X			
Tiempo de respuesta más rápido	X	X	X	X
Los proveedores responden mejor	X	X		X
Mejoramiento de las materias primas	X	X		X
Una relación más cercana entre gerentes y empleados		X	X	X
Más innovación	X	X	X	X
Las personas tienen un mayor sentido de pertenencia	X		X	X
Una visión compartida del futuro				X

Tabla 1. Principales resultados de la Calidad Total

El principio unificador	→	Total dedicación a los clientes para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas
Los resultados	→	Clientes firmemente leales
	→	El tiempo se reduce para que bajen los costos
	→	Un clima que respalde el trabajo de equipo y un desempeño más significativo
	→	Una ética general de mejoramiento continuo
Las herramientas y técnicas	→	Control de Calidad, aseguramiento de la calidad, ingeniería para la confiabilidad
	→	Sistema Justo-a-Tiempo
	→	Desarrollo Organizacional
	→	Liderazgo

Tabla 2. Tres maneras de definir la Calidad Total.

C.1.b. Perspectiva Histórica

El concepto de calidad ha variado con el tiempo y con las condiciones del mercado. Actualmente, se vive la era de la calidad total. Este concepto nace desde la década de los sesenta en el oriente. Las condiciones de la postguerra obligaron a los japoneses a racionalizar su producción, a prepararse para competir en el mercado externo. Ahí es donde se configuró la idea de que es conveniente hacer más eficientes los procesos de producción y la prestación de los servicios desde el diseño de los mismos y aún antes, desde los proveedores hasta el servicio y garantía posteriores a la venta.

Asimismo, se concibe la idea de que el cliente es quien debe determinar las características que debe reunir el producto o servicio por el cual paga. Es el consumidor el que fija entonces los parámetros y estándares de calidad, y esto es así, porque ya desde entonces la fuerte competencia obliga a las empresas a idear mecanismos para atraer y aún retener a sus clientes. De este modo, el cumplimiento y aún superación de las expectativas de los consumidores se vuelve el objetivo de las compañías que adoptan el concepto de calidad total como estrategia competitiva.

Para acceder a la calidad total se requiere modificar las formas de operación tradicionales en toda la empresa. Según las ideas actuales, ello hace imperativo que la alta dirección de las empresas asuma un rol que permita desarrollar los cambios y que, además, se involucre totalmente.

Aunque siempre ha sido la alta dirección la que tome las decisiones, el cambio de enfoque hacia la calidad total requiere de estructuras más funcionales, sin burocracia, donde las ideas fluyan desde el operario hasta la alta dirección. Esto implica un estilo participativo de mando, un cambio en el enfoque de liderazgo.

Sin embargo, si no se crean los mecanismos que posibiliten un cambio real en las empresas, todo se queda a nivel de discurso. Por ello, se hace indispensable la planeación de los procesos de calidad fundamentada en información de todos los ámbitos de la empresa y aún del entorno económico y, desde luego de los competidores.

De acuerdo con el enfoque de calidad total, su implantación también requiere de cambios en las relaciones laborales. ¿en qué sentido han de darse los cambios?. El trabajo bien realizado "desde la primera vez" implica no sólo buena voluntad de quien lo realiza, sino además conocimiento y pericia, que se obtienen mediante la capacitación y el adiestramiento, buenas condiciones de trabajo tanto materiales como económicas (esto es: salud y seguridad en el trabajo, ambiente laboral propicio) y, desde luego, que en los beneficios del aumento de la productividad que conlleva la implantación de proceso de calidad se haga partícipe al personal.

Las relaciones laborales constituyen una importante preocupación en muchas de las empresas. Sin embargo, parafraseando a Julio Gutiérrez Trujillo, Presidente de la Fundación Mexicana de Calidad Total en el año de 1992 (FUNDAMECA), "casi no hay caso de buenas relaciones laborales que no pueda ser atribuido a un buen Director, y casi no lo hay de difíciles relaciones laborales que no sean fruto de una gerencia irresponsable y con falta de visión".

C.2. Calidad en el Servicio

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Es esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta, ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga en su totalidad. Si falta algo, la consecuencia es el fracaso. ¡En materia de servicios, la calidad, o es total o no existe!

La homogeneidad no sólo se consigue extendiendo la calidad a todos los aspectos de servicio, sino también logrando una clientela coherente. Un servicio se juzgará de buena calidad si el cliente comprueba que los demás clientes son parecidos a él. La gestión de la "cartera de clientes" es tanto más importante si los clientes pueden encontrarse en el lugar de compra o de consumo (ocio, distribución a gran escala, formación continua o transportes).

Se considera, de forma general, que el número de características observables en un producto con relación a las de un servicio, está en la proporción de 1 a 10.

El servicio presenta, además, la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse. Es instantánea. Dado que no puede haber control de calidad a posteriori comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse. Sólo puede preverse.

Resulta imposible controlar después la calidad del servicio, tal como se hace en el mundo industrial. El muestreo, la inspección y el control lo hace directamente el cliente.

No puede haber tampoco desechos. Desgraciadamente, no se puede tirar al 20% de las personas que fueron a una sucursal del Banco como se hace con el 20% de los productos defectuosos. La simultaneidad de las operaciones en materia de servicios modifica completamente la óptica en que se debe encuadrar la gestión de su calidad: en la fabricación de un producto, prevenir el error

permite reducir costos. En la prestación de un servicio, reducir el error es ante todo una garantía de ingresos.

El cliente carece de la posibilidad de probar el producto antes de adquirirlo. No es posible hacer una demostración. Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión ni se puede reparar. Ni se puede cambiar por un buen servicio. De aquí la importancia de hacerlo bien a la primera oportunidad de brindar el servicio.

Como quiera que la producción y el consumo de servicio son simultáneos, su calidad no depende sólo de quien lo presta. El cliente influye directamente y en buena medida.

Para gestionar y controlar la calidad de servicio, resulta fundamental separar los elementos del mismo que están fuera del alcance del cliente de aquéllos que lo están, puesto que se puede llegar a dominar la calidad de los primeros tratándolos de la manera más industrial posible.

En un Banco, la persona encargada de la clientela puede disponer de un banco de datos sobre productos financieros, tratado y actualizado con independencia de la asesoría financiera, al que podrá recurrir con plena seguridad para concebir un tipo de depósito especial para alguno de sus clientes.

C.3. Calidad en el Factor Humano

Desde 1946, y durante las dos siguientes décadas se formuló el concepto de Desarrollo Organizacional, con lo que surgió algo llamado el grupo E, grupo de entrenamiento (o T, de Training), descrito en esta forma por Lee Bradford:

Es un grupo relativamente no estructurado en el cual los individuos participan como aprendices. Los datos de aprendizaje no se encuentran en el exterior ni alejados de su experiencia inmediata dentro del grupo E. Son las transacciones entre los miembros, su propia conducta en el grupo conforme se esfuerza por crear una organización productiva y funcional, una sociedad en miniatura y trabajar para estimular y respaldar el aprendizaje mutuo dentro de esta sociedad.⁶

De la última parte de los años cincuenta hasta el término de los sesenta fueron ganando popularidad cuatro ideas de los grupos E:

- (1) El aprendizaje de la dinámica de la interacción humana;
- (2) La toma de responsabilidad de su propio aprendizaje por parte de los integrantes del grupo y la exploración legítima de los sentimientos con los ingredientes importantes del desarrollo del grupo;
- (3) La retroalimentación de la conducta reciente y,
- (4) El cambio de papel del líder del grupo para incluir en él la tarea de facilitar la discusión y el crecimiento interpersonal y grupal.

En 1969, Warren Bennis proporcionó una de las primeras definiciones lúcidas de este nuevo campo del desarrollo organizacional. Dijo:

El desarrollo organizacional se concentra en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional -la "variable del hombre"- como elemento principal de entrada, más que en las metas, la estructura y la tecnología; implica afrontar problemas de comunicación, particularmente ascendentes, conflictos intergrupales y liderazgo: en especial, problemas de sucesión y atender cuestiones de la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar estímulos

⁶ BRADFORD, L., GIBB, J. y BENNE, K., T Group Therapy and The Laboratory Method, Nueva York, Wiley, 1964, citado en CIAMPA, D. op. cit., pág 26

apropiados para motivar a su personal. Se basa en una estrategia educativa que enfatiza la conducta experimentada.⁷

El desarrollo organizacional tiene como objetivo el logro de un conjunto de metas normativas siendo las más comunes:

- El mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Los factores y los sentimientos humanos llegan a considerarse legítimos.
- Una mayor comprensión entre los grupos de trabajo y dentro de los mismos.
- Una administración de equipo más eficaz.
- Mejores métodos para la solución de conflictos en sustitución de los métodos usuales que se basan en la represión, el compromiso y el poder sin principios.
- Sistemas orgánicos y no mecánicos donde las relaciones, la confianza, la interdependencia y la participación en grupos múltiples reemplacen el énfasis exclusivo en el individuo, en relaciones rígidas autoridad-subordinado y en que el conflicto se resuelva por medio de la represión y el arbitraje.

El desarrollo organizacional se basa en una capacidad para diagnosticar el clima de trabajo de las personas y la obtención de información de la cultura organizacional.

El aspecto humano de la calidad total es descendiente directo del desarrollo organizacional para entender por completo la calidad total y poder convertirla en realidad, uno debe ser experto en producir un cambio en el aspecto humano al manejar la ecuación de excelencia organizacional.

⁷ BENNIS, W., *Organization Development: Nature and Origins*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1969, citado en CIAMPA, D. op. cit., pág 27

Los valores en los cuales se basa el desarrollo organizacional, su dedicación al aprendizaje humano, sus elementos de la educación para los adultos y su capacitación gerencial son todos parte necesaria de un programa de calidad total real y fructífero.

Los desarrollos técnicos logrados desde la época de Frederick Taylor hablan del origen de los elementos tanto de procedimiento como estadísticos y mecánicos que conforman otra faceta de la calidad total. Hacen uso de las herramientas estadísticas de la ingeniería de calidad y utilizan la filosofía y las técnicas del sistema justo-a-tiempo (una combinación técnica mucho más contemporánea y refinada de los campos de ingeniería industrial y la gerencia de materiales de los cuales surgió el sistema Justo-a-Tiempo).

La combinación del factor humano (desarrollo organizacional) y de los avances técnicos, crea un híbrido operativo que es potencialmente más poderoso que cualquier otra metodología de operación conocida. Lo que conlleva a la promesa de volver realidad dicho potencial es el aspecto humano y el cambio cultural que lo acompaña y que verdaderamente puede alterar el carácter mismo de la organización.

Ambos son componentes vitales de la calidad total, uno técnico y el otro relacionado con las personas; se han combinado para crear este poderoso paradigma de excelencia organizacional de los años noventa.

En la Figura 3 se puede apreciar la evolución de la Calidad Total tanto en el aspecto técnico como en los aspectos conductuales y de organización.

C.4. Pasos para Implantar la Calidad Total

La Ingeniería Industrial, con su conjunto de técnicas para el diseño, mejora e instalación de diseños integrados de personas, materiales y equipos, es una valiosa herramienta que ayuda a implantar la calidad total en una empresa.

En la Figura 4. se especifican los pasos necesarios para implantar la calidad total.

El tiempo transcurrido necesario debe ser de dieciocho a treinta meses. Es importante destacar que no existe una sola forma que sea mejor para implantar la calidad total. Estos son principios que han demostrado producir resultados positivos.

A continuación se relacionan los puntos clave de cada etapa principal:

1. Acuda pronto con los clientes y averigüe qué quieren y por qué, y dede toda su atención
2. Mida y documente lo que sucede hoy y establezca objetivos cuantitativos, específicos, realistas y medurables.
3. Llegue tan pronto como sea posible al punto de inicio de los programas piloto. Además de que pueden resolver problemas vigentes y pagarse por sí mismos de igual importancia es que pueden capturar la imaginación de los empleados y propiciar su participación.
4. La capacitación es importante pero sólo ayudará si se realiza en el momento adecuado e incluye programas enfocados a las necesidades correctas.
5. La tarea de depurar y aclarar la imagen de lo que podría ser, nunca se termina por completo y avanzará durante todo el proceso, y

6. La institucionalización de la calidad total implica los sistemas básicos del negocio, la obtención de recursos internos capacitados y listos para arrancar, y el reforzamiento constante de los principios de la calidad total y su forma de operación.

La calidad total no es algo que pueda darse por terminado. Más bien, puede establecerse como la manera de operar con eficiencia y; para llegar a esto, se recomienda aplicar las etapas anteriores durante un período de un año y medio a dos años y medio.

La Figura 5 muestra la gráfica de la calidad total de una empresa.

C.5. Normas de Calidad del Servicio

Al hablar de calidad del servicio se deben de formular y manejar ciertas normas de calidad, las cuales, para ser operativas deben ser:

- expresadas desde el punto de vista del cliente;
- servir a la organización, de arriba a abajo.

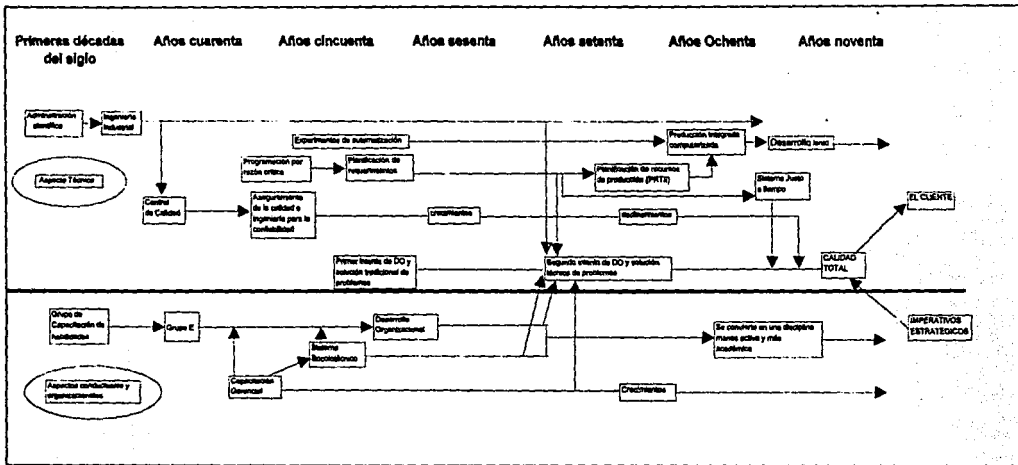


Figura 3. Evolución de la Calidad Total

FALLA DE ORIGEN

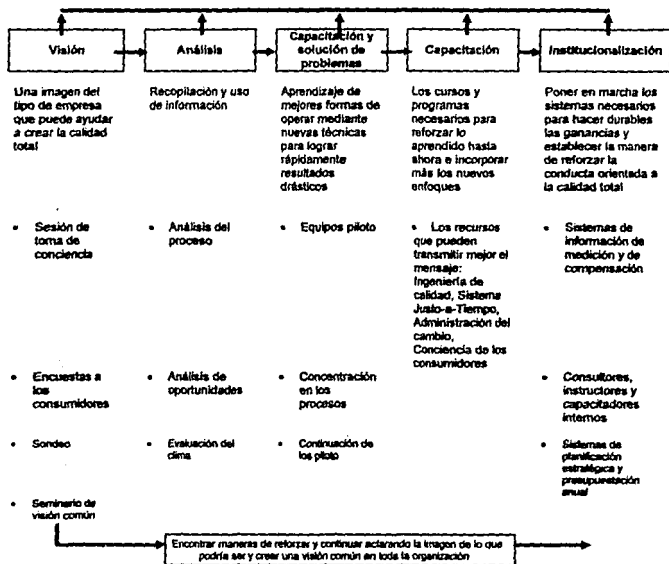


Figura 4. Implantación de la Calidad Total

La norma debe definirse en términos de resultados para el cliente por ejemplo, en un Banco " el cliente espera... que se le atienda en cuanto llega a la sucursal bancaria"; "el cliente desea... recibir información veraz, sobre el procedimiento para el pago del SAR"; "el cliente tendrá... a su disposición, en el momento que lo requiera, la papelería necesaria para efectuar sus aportaciones al SAR".

FALLA DE ORIGEN

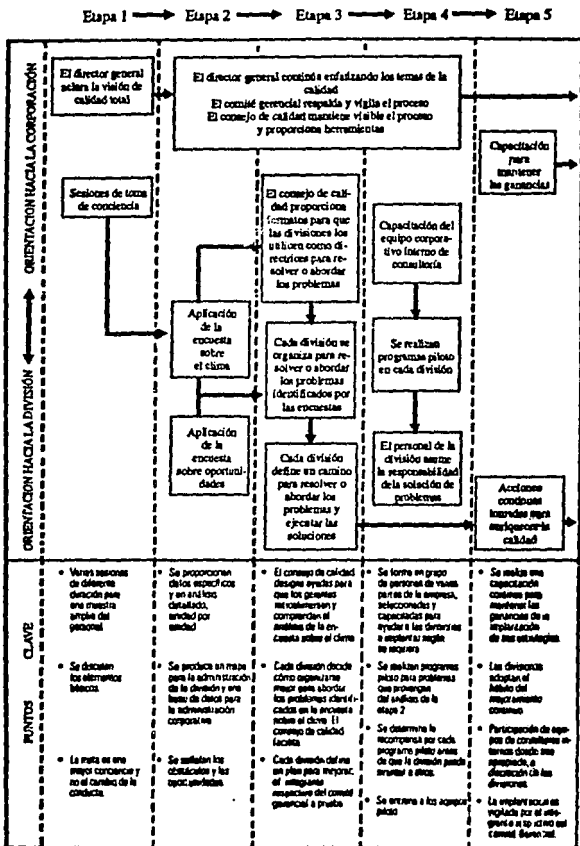
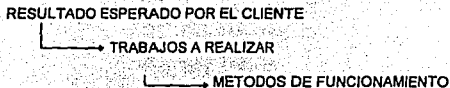


Figura 5.

Gráfica de la calidad total de un empresa

Una vez precisados los trabajos a realizar, se definirán los métodos para llevarlos a cabo.



Una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del cliente. Es una garantía de coherencia. Eso permite, además, que todos en la empresa sepan lo que deben hacer y, sobre todo, que entiendan porque lo hacen. Un empleado de banca entenderá mejor porqué no se puede comunicar el saldo de una cuenta a gritos desde el otro extremo de la sucursal, si sabe que al cliente le gusta la confidencialidad y es muy sensible en lo que a ella respecta. Si lo sabe, incluso puede que consiga introducir algunas novedades positivas en su trabajo. Por ejemplo, si hay una gran afluencia de público, escribirá espontáneamente el saldo en una hoja de papel que entregará al cliente.

La norma define los trabajos indispensables para satisfacer al cliente.

La norma debe ser ponderable. Una medida no tiene que ser necesariamente cuantitativa. Las cosas medidas pueden permanecer o no. Una sonrisa no se mide por lo que dura sino porque está presente cuando es precisa. Una medida puede ser, también, un cociente o expresarse con relación a una escala continua.

Sin embargo, hay que investigar todo lo que sea posible para descomponer los comportamientos presentes en un servicio en elementos cuantificados. La rapidez por ejemplo, puede medirse fácilmente en horas, minutos o segundos.

La acogida representa en ciertos servicios la principal causa de satisfacción o insatisfacción en el cliente, lo que significa que si el cliente no se siente atraído por el conjunto o ambiente que lo rodea, desde el primer instante, es muy probable que se tenga un cliente insatisfecho.

Existen dos ideas que son posibles de transformar en normas ponderables, estas son el reconocimiento y la hospitalidad. Estas están constituidas por:

- Sonreír, dar señales de la alegría que nos produce ver a alguien.
- Comunicación verbal, saludar a esa persona, saber su nombre, hablarle del lugar del que procede.
- Comunicación por gestos, incluyendo todos aquellos que demuestren el reconocimiento al cliente y confirmen la bienvenida (no darle la espalda o cerrarle el paso, por ejemplo).
- Comunicación visual, todos los elementos físicos que contribuyan a aumentar el sentimiento de seguridad y bienestar del cliente, como carteles y señalización.
- Comunicación escrita, folletos y desplegados, todos los documentos en el idioma del cliente, fáciles de leer y entender.
- Competencia del que recibe, saber responder a las preguntas del cliente y resolver los problemas que puedan presentarse.
- Materialidad de la acogida, una acogida calurosa y cómoda que guarda relación con el servicio proporcionado.
- Continuidad de la bienvenida o acogida, no limitar la acogida, no limitar la calidad al primer contacto, todo forma parte de la acogida, desde la recepción a la venta, desde el servicio de facturación hasta el servicio de reparaciones.

Cuanto menos ligado está el servicio al comportamiento humano, más importante es definir y cuantificar normas de calidad.

En una institución financiera se puede disponer de normas muy completas para responder a las solicitudes de crédito, normas que se centran no sólo en las respuestas, sino en su estilo, forma, plazo y motivación.

Una norma no debe ser absoluta para ser eficaz. Se debe limitar a recoger un compromiso respecto a una promesa hecha al cliente.

Las normas de calidad de servicio deben poder ser utilizadas por toda la organización. Todos deben saber cómo y por qué contribuye su trabajo a servir mejor al cliente.

Típicamente las normas de calidad del servicio serán alrededor de cincuenta para la Dirección General y entorno al millar para todos los departamentos que contribuyen a la calidad del servicio. Todas ellas configuran la Carta Magna de la calidad de servicio de la empresa. También su "saber hacer" en el terreno del servicio.

Si no se desea que las normas, que tanto trabajo cuestan establecer, se conviertan en letra muerta, hay que comunicárselas, difundirlas por la empresa. Para eso hay dos sistemas: la formación y el apadrinamiento.

La formación presenta menos riesgos que el aprendizaje, hay que recordar las palabras de Confucio:

Uno se acuerda del 10% de lo que ha leído,

del 20% de lo que escucha,

del 30% de lo que ve,

del 50% de lo que oye y ve,

del 70% de lo que dice y hace,

del 90% de lo que se explica haciéndolo.

Por su parte, el apadrinamiento se da cuando alguien que busca formar a otro lo va dejando que aprenda y lo va corrigiendo sobre la marcha.

La Figura 6. muestra las normas de calidad del servicio y un ejemplo de una línea aérea.

C.6. Elementos básicos para cubrir un sistema de calidad

Los elementos básicos que debe cubrir un sistema de calidad para una empresa que está dirigida a un mercado en específico son:

1. Satisfacción del cliente.
2. Liderazgo.
3. Recursos humanos.
4. Información.
5. Análisis y planeación.
6. Aseguramiento de la calidad y productividad.
7. Efectos en el entorno.
8. Resultados.
9. Filosofía de calidad y productividad.

Norma General	Normas Particulares					
Promesa de la empresa (norma general de calidad del servicio)	Norma de calidad a nivel del servicio de equipajes			Normas de calidad para el maletero		
A los pasajeros se les entregarán los equipajes en menos de 15 minutos	Tareas a realizar	Cómo (método)	Resultado para el cliente	Trabajos a realizar	Cómo (método)	Resultado para el cliente
	Preparar las carretillas X minutos antes de la llegada Descargar los equipajes por orden	Obtener información sobre el vuelo	Pasajeros despachados en menos de 15 minutos	Poner las carretillas lo más cerca posible de la cinta transportadora	Acercarse por delante	Pasajeros despachados en menos de 15 minutos

Figura 6. Normas de la calidad del servicio

A continuación se detallan cada uno de los incisos anteriores.

1. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente no es sólo una política, sino la actividad central de un negocio. Todos los empleados deben considerar que la prioridad número uno es la satisfacción del cliente. Por eso, el compromiso de la organización hacia la mejora continua está establecido en la misión y filosofía de la organización, las cuales deben de ser difundidas en todas las áreas de la institución financiera. Este compromiso se expresa en el "Modelo de Satisfacción del Cliente" que se muestra en la Figura 7.

Es indispensable determinar todos los requerimientos del cliente para llevar un control efectivo de la calidad, si esto no se lleva a cabo se crearán problemas que afectarán a las subsecuentes actividades.

Las condiciones con las que deben de cumplir los productos y servicios ofrecidos al cliente son:

- Especificaciones y Características
- Confiabilidad
- Seguridad
- Costo
- Mantenimiento y Servicio
- Aspectos Ambientales

Todas estas condiciones deberán llevar un balance que sea atractivo al cliente en cuanto al producto, servicio y costo.

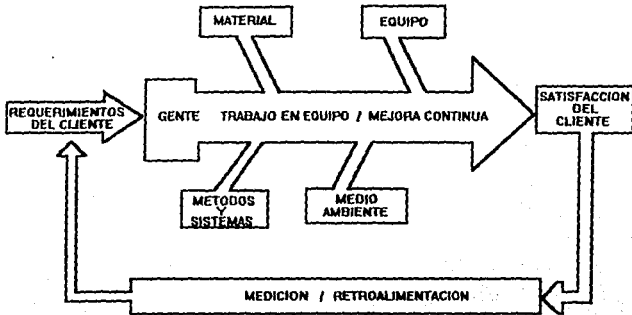


Figura 7. Modelo del proceso para la satisfacción del cliente

Los programas de control de calidad y productividad están siendo enfocados hacia un uso mejorado de los recursos, tales como: energía, equipo, materiales, fuerza laboral y todos aquellos que influyan en la producción de un bien o un servicio.

Actualmente los conceptos de calidad total y productividad total tienen como premisa básica la mayor salida de producto con un servicio más vendible por unidad de entrada. Todo esto sin perder de vista que nuestro destino final será el cliente; por lo que es importante que todos los programas tengan como centro de atención al cliente. Estos programas deben de tomar en cuenta las acciones de mercadotecnia y planeación del producto o servicio, producción del mismo, enfoques de Ingeniería Industrial y la práctica de administración y dirección.

2. Liderazgo

Podemos definir como liderazgo a aquella capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Esta influencia puede ser debido a la posesión de un puesto gerencial en la empresa (que para los fines de esta tesis será la institución financiera), o bien, que surja alguien sin un nombramiento formal, un líder natural dentro de la empresa.

El éxito de una institución financiera será atribuido, principalmente, al papel que desempeñe la alta dirección, quien tiene la responsabilidad del establecimiento y comunicación de la visión, los valores y los sistemas para lograr la excelencia, así como el cambio cultural hacia la calidad total, a través de la prevención, el estímulo y el apoyo a la participación del trabajo en equipo.

La institución financiera deberá proporcionar todos los requerimientos deseados por el cliente sin aumentar el valor de venta y proporcionar un valor agregado que distinga al producto o servicio. De aquí se desprenderá una aceptación y una reputación de la Institución financiera hacia el cliente, dando su primer paso hacia el liderazgo.

A medida que la institución financiera logre una estructura bien definida denotaremos la manera en que el Gerente haya logrado el desarrollo de su liderazgo y haya influido en su equipo de trabajo.

Todo líder debe de tener relaciones de trabajo caracterizadas por una confianza mutua, respecto de las ideas de sus subordinados y aprecio de sus sentimientos; esto con el fin de tener un equipo ansioso de colaborar con él y no un equipo que esconda información útil para ambas partes.

Los líderes eficientes explotan vigorosamente las oportunidades, previenen el cambio, motivan a sus seguidores, dirigen la organización hacia sus objetivos y corrigen las fallas.

3. Recursos humanos

Todo grupo de individuos posee talentos únicos y una visión común para crear un producto de calidad para el cliente. Cada contribución por insignificante que sea ayudará al logro de la calidad requerida.

La meta de un grupo humano orientado al mercado es satisfacer tanto las necesidades externas como internas de los clientes con productos y servicios de alta calidad.

La combinación de talentos y habilidades además de un entrenamiento adicional y constante, hará a cada uno de los miembros de la institución financiera más valioso, dándole una mayor fuerza competitiva a la institución.

Por ejemplo, dentro del proceso de recepción del pago del SAR en una institución financiera hay diferentes funciones en cada una de las áreas, sin embargo, no importando qué tan bien o mal se encuentre cada área, se deberá concentrar el esfuerzo de los departamentos hacia una meta común, la satisfacción del cliente.

En el siguiente capítulo se desarrollará el factor humano con mayor detalle.

4. Información

Una de las herramientas que se tiene que tomar en cuenta para crear nuevas fuentes de información son los sistemas computacionales, los cuales dan información más clara y rápida.

Existe información que indica qué tan buen desempeño se ha tenido a lo largo de un período.

Dentro de estos indicadores se tienen:

- Indicadores económicos
- Crecimiento de la empresa

Una política es una declaración que informa y sirve como una guía para la acción. Toda política debe de ser:

- Escrita
- Fácil de entender por Administradores y subalternos

Las políticas no definen cómo alcanzar objetivos, sino que dan una herramienta fundamental.

Para que la información sea útil, su estructuración debe consistir en dividir los diferentes procesos en unidades tales como finanzas, mercado y producción.

5. Análisis y Planeación

Todo proceso de calidad, antes de ser implantado, debe de ser analizado y planeado. El análisis y la planeación deben hacerse en busca de la satisfacción del cliente a través de la calidad en el servicio brindado en cualquier área de la institución financiera.

La planeación debe estar en función de los objetivos que la institución tenga tanto a nivel interno como externo, regional y nacional. Cada una de las áreas de la institución podrá ser planificada como un área estratégica de negocio.

Es importante que se busque el involucramiento, desarrollo, efectividad y progreso del personal en cualquier estrategia que la institución quiera seguir. La institución deberá luchar por ser la opción más atractiva para los clientes a través de una estrategia fundamental que deberá ser la calidad en el servicio.

6. Aseguramiento de la calidad y productividad.

Asegurar la calidad es "hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que, de cualquier manera, tiene que hacer". Esto se refiere a todo el personal, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la organización.

En un programa de calidad será responsabilidad del Coordinador de Calidad instruir a la alta gerencia para sus responsabilidades, y así se estará involucrando a los niveles más altos para después hacerlo con los más bajos. Todo esto con el objetivo de lograr una mejora continua.

Este proceso se puede dividir en tres fases. La primera, consiste en hacer que la alta dirección tome conciencia de la calidad como una parte esencial en el negocio, en segundo lugar se deben conocer los conceptos relacionados con la calidad y en tercer lugar hacer de la calidad una plataforma para conquistar el mercado.

La calidad se puede lograr, así como medir sus avances, lo único que exige es trabajo y dedicación. Se le puede reconocer como una herramienta básica en la detección de defectos, para posteriormente convertirse en una costumbre. Todo esto requiere de buena disposición y participación de todo el personal y saber llevar la calidad e implantar programas con reconocimientos.

Una vez que se ha involucrado la alta gerencia es responsabilidad de éstos hacer que el resto del personal actúe conforme a las normas establecidas por la Dirección. Cabe señalar, que la actitud de ambas partes será crucial.

Calidad y productividad van de la mano, existen diversos factores que afectan la productividad y, por consecuencia, la calidad dentro de los productos y servicios que se ofrecen. Los factores que afectan la productividad son:

- Fuerza laboral inexperta y menos productiva
- Altos costos y escasez de energía
- Instalaciones anticuadas
- Reducción de gastos para la investigación y desarrollo
- Cambio en la estructura de las familias
- Aumento en el consumo de alcohol y drogas
- Cambio en la actitud y motivación de los trabajadores
- Costo relacionado con la reglamentación oficial
- Inflación
- Mala dirección

Las mejores prácticas de productividad ocurren dentro de una organización cuando ésta mejora su relación producto-insumo mediante un análisis de artículo por artículo, servicio por servicio y proceso por proceso; a este nivel se puede mejorar la eficiencia operativa, ensayar nuevas tecnologías y poner en práctica medidas de reducción de costos.

Al emprender mejoras en la productividad se encontrará que cualquier rumbo de acción que se tome tendrá que ver con los siguientes puntos:

- Mejoras de producto y/o servicio y proceso
- Mejoras de trabajo y oficio
- Cambio organizacional

7. Efectos en el Entorno

La importancia del cuidado ecológico se debe difundir a todo el personal, esperando una respuesta consistente en cuanto a emisión de contaminantes, cumplimiento de las normas de seguridad, limpieza de las áreas de trabajo y un mejor control de desperdicios.

El entorno también está constituido por el ambiente laboral, por lo que se debe cuidar que éste no se contamine con actitudes negativas entre los trabajadores; si se trabaja en un ambiente relajado, de confianza, armonía, amistad, los resultados en la calidad y productividad estarán garantizados.

8. Resultados

La evaluación de las áreas es una actividad importante para asegurar la calidad y productividad deseada. Existen muchas formas de presentar resultados como lo son las gráficas, cuadros, etc. Las maneras de medir resultados pueden ser de muchas índoles como lo son: encuestas, estadísticas, conteos y tiempos.

Las gráficas son indicadores que muestran en donde se está, dónde se estaba y dónde se quiere estar.

Una encuesta por lo regular se hará a los clientes ya sean internos o externos para medir su satisfacción y necesidades.

Las estadísticas son herramientas matemáticas que reflejan la realidad de los procedimientos, ventas y desempeño dentro de la institución financiera.

La parte de conteos busca reflejar una situación actual.

Los tiempos muestran qué tan productivo se es y qué tan bien se están cumpliendo los compromisos.

Todas estas mediciones pueden ayudar a situar la realidad de la institución financiera, darán una base para el planteamiento de objetivos futuros y acciones correctivas en los casos necesarios.

Con todo esto, se busca alcanzar un compromiso de todo el personal en donde se aporten ideas, visiones, iniciativas y deseos.

9. Filosofía de Calidad

La filosofía de calidad se debe basar en el principio de que la responsabilidad de los trabajadores hacia la calidad esté íntimamente ligada con ellos y que afecte sus decisiones en el trabajo. Esto solamente se podrá lograr mediante una actitud de calidad y productividad como forma de vida.

Es importante recalcar que si no existe interés y participación por parte de los trabajadores, cualquier programa por bueno que éste sea, no logrará sus objetivos, por lo que se deberá mantener motivados a los trabajadores.

El trabajador al desarrollar su actividad siempre verá hacia una mejora continua preparándose para el futuro y buscando alcanzar metas cada vez más ambiciosas.

C.7. La Calidad en las Empresas Mexicanas

En el país, como en otros países, también ha evolucionado el concepto de calidad, y el de calidad total empieza a tomar como propio el suelo mexicano.

En una encuesta realizada en 1992 por la Revista Expansión, entre 292 empresas mexicanas, tomando como marco de referencia para la investigación y el análisis, el cuestionario utilizado por El Premio Nacional de Calidad de México se obtuvieron los siguientes resultados.

Las características de las empresas consultadas son las siguientes:

a) De acuerdo con su giro se tienen:

21%	Empresas de Servicios
16%	Comercio
12%	Producción de Maquinaria y Equipo
8%	Ramo de la Química, Petroquímica y Farmacéutica
5%	Celulosa y Papel
4%	De Alimentos
4%	Textil
30%	Operan en los ramos de la construcción, agropecuario, minerales no metálicos, metálica básica y madera

b) De acuerdo con su tamaño:

33%	Volumen anual de ventas mayor a N\$ 50 millones
14%	Hasta N\$ 50 millones
14%	Hasta N\$ 6.4 millones
31%	Ventas menores a N\$ 3.4 millones
8%	No específico

c) De acuerdo con el número de empleados:

23%	Ocupa menos de 25 trabajadores
50%	Entre 25 y 499
20%	Entre 500 y 4 999
7%	Más de 5 mil empleados

d) De acuerdo con el origen del capital:

80%	Son nacionales
15%	Extranjeras
2%	Estatales
3%	No específico

e) De acuerdo con el mercado en el que participan:

27%	Exportan
38%	Venden en el mercado nacional
18%	Lo hacen regionalmente
17%	Localmente

f) De las empresas participantes son:

48%	Individuales
35%	Grupos
15%	Filiales
2%	No específico

g) Las principales entidades donde se ubican las compañías consultadas son, en orden de importancia: el Distrito Federal, Jalisco, el Estado de México, Nuevo León y Puebla, aunque participaron empresas de un total de 21 entidades.

Para la evaluación de los procesos de calidad implantados por las empresas participantes en el presente informe, se tomó como marco de referencia el utilizado por el Premio Nacional de Calidad de México, el cual incluye ocho categorías, y cada categoría a su vez abarca diferentes temas. El parámetro utilizado para medir los procesos de calidad implantados por las empresas participantes fue de mil puntos, que se obtuvieron sumando los valores de las ocho categorías que complementariamente brindan información sobre los procesos de calidad, asignándoles un puntaje.

Tales categorías y sus valores son:

- Satisfacción del cliente 180 puntos
- Liderazgo 100 puntos
- Recursos humanos 150 puntos
- Información y análisis 100 puntos
- Planeación 80 puntos

- Aseguramiento de la calidad 160 puntos
- Efectos en el entorno 80 puntos
- Resultados 150 puntos

Cada categoría, a su vez, abarca diferentes temas a los cuales también se les asignaron valores. De este modo, la evaluación proporciona una visión de conjunto del proceso de calidad y permite identificar las áreas en donde las compañías han registrado mayor avance o debilidad (Tabla 3).

Así, de acuerdo con los resultados obtenidos, la puntuación promedio de los participantes fue de 552, lo cual representa sólo 55% de acuerdo con el parámetro establecido de 1000 puntos. Del conjunto de las ocho categorías de evaluación, las que registraron mejor puntuación, fueron en orden de importancia: recursos humanos, liderazgo, satisfacción del cliente y resultados, mientras que las que registraron menor avance fueron, también en orden de importancia, efectos en el entorno, aseguramiento de la calidad, planeación e información y análisis.

Sin embargo, cada empresa presta atención diferenciada a los distintos aspectos de sus procesos y el avance del proceso de calidad también es distinto para cada participante. Por ello para determinar el avance de los procesos de calidad de las participantes se valoró cada tema y categoría a través de una calificación numérica asignada a cada una. Los resultados obtenidos sirvieron de base para determinar el avance relativo de las categorías de calidad, así como el de las empresas, y su función fue estrictamente ordinal. De este modo, se agrupó a las compañías de acuerdo con la puntuación global que obtuvieron conformándose así cuatro grupos.

FALLA DE ORIGEN

AVANCE DE LOS PROCESOS DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS

Aspectos (*)	Puntuación máxima	Puntuación promedio	% de avance promedio	Grupo I % avance	Grupo II % avance	Grupo III % avance	Grupo IV % avance
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	180	113	63	81	69	54	28
Conocimiento del cliente	60	52	87	99	96	78	39
Estándares de servicio	30	17	57	87	65	43	7
Otros	90	44	49	87	52	42	23
LIDERAZGO	100	83	83	75	68	58	33
Liderazgo mediante el ejemplo	70	43	61	74	65	55	31
Valores de calidad	30	20	67	77	73	65	37
RECURSOS HUMANOS	150	101	67	90	75	57	23
Involucramiento	40	19	48	78	50	37	21
Capacitación	50	40	80	100	91	72	19
Reconocimiento	30	23	77	88	84	65	30
Calidad de vida en el trabajo	30	19	63	85	72	51	27
INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	100	52	52	77	61	35	13
Datos y fuentes	100	52	52	77	61	35	13
PLANEACIÓN	80	38	48	81	59	23	0
Planeación estratégica	30	18	60	93	74	34	0
Planeación operativa	50	20	40	75	49	16	0
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	160	71	44	88	48	23	7
Diseño y control	25	18	72	100	88	47	18
Mejora continua	90	38	42	88	44	23	2
Proveedores	45	15	33	82	33	10	10
EFFECTOS EN EL ENTORNO	80	32	40	71	41	26	16
Preservación de ecosistemas	10	9	90	82	87	89	61
Desarrollo de pequeños y medianos proveedores	70	23	33	69	34	18	10
RESULTADOS	150	82	55	81	69	30	7
Mejora de producción y servicio	60	40	67	94	91	32	0
Mejora de áreas de apoyo y proveedores	40	15	38	76	41	17	5
Comparación de resultados	50	27	54	70	65	38	18

(*) Basados en los criterios de puntuación del Premio Nacional de Calidad.

Tabla 3. Resultados de la encuesta: Avance de los procesos de calidad en las empresas

Grupo I. Estas empresas registraron un avance simultáneo en casi todos los ámbitos de la calidad. La puntuación global que obtuvieron osciló entre 1000 y 750 puntos, logrando en promedio un avance del 82%. Los ámbitos en que registraron mayor desarrollo fueron: recursos humanos y aseguramiento de la calidad; en segundo lugar, casi con el mismo grado de avance se encuentran:

planeación, satisfacción del cliente y resultados; en último término se encuentran liderazgo y efectos en el entorno (19% de diferencia). Este grupo está constituido por 17% de las firmas participantes. Son principalmente empresas consolidadas en grupos (45%); la mayoría con ventas superiores a N\$ 20 millones (61%), y los giros a los que pertenecen son principalmente metalmecánica, servicios, química, petroquímica y celulosa y papel.

Grupo II. Las empresas incluidas en este grupo registraron un desarrollo desigual en los diversos ámbitos de la calidad. Lo conforman 46% de las firmas, las cuales obtuvieron entre 749 y 500 puntos, lo que representó un avance promedio de 62%. Las empresas de este grupo operan principalmente de manera individual. Las categorías en que registraron mayor puntuación fueron en primer término recursos humanos; en segundo lugar, con una puntuación similar, satisfacción del cliente, resultados y liderazgo; en tercer sitio, información y planeación; y, en último término, con menor desarrollo, se encuentran los ámbitos de aseguramiento de la calidad y efectos en el entorno.

Grupo III. Para las firmas de este grupo (28% del total de participantes) sólo algunos de los ámbitos de sus procesos de calidad mostraron desarrollo, lo cual marca un desfase con el resto de las categorías. La puntuación que obtuvieron osciló entre 499 y 250 puntos y registraron un avance promedio de 40%. Sus procesos registraron mayor avance sólo en los ámbitos de liderazgo, recursos humanos y satisfacción del cliente; asimismo, registraron debilidad en los ámbitos de la información y resultados; finalmente, las categorías donde registraron incipiente desarrollo fueron las de efectos en el entorno, aseguramiento de la calidad y planeación.

Grupo IV. Este fue el grupo con el desarrollo más incipiente de los procesos de la calidad. Está integrado por las empresas que obtuvieron una puntuación menor a 250 puntos (9%). En promedio, registró un avance de 16% en relación al parámetro establecido. Las categorías con mayor puntuación fueron: liderazgo; en segundo término, satisfacción del cliente y recursos

humanos, en tercer lugar, y muy atrás de las otras categorías, efectos en el entorno e información, aseguramiento de la calidad; y finalmente, en planeación registraron 0 puntos.

Recursos Humanos. En el aspecto de los recursos humanos se analiza el papel y la participación del personal en los procesos de calidad. El resultado obtenido en este renglón por los participantes, permite establecer un avance de 67% en relación al parámetro establecido. No obstante que esta categoría fue la que registró mayor puntuación promedio, para los grupos III y IV, que incluye a las empresas con desarrollo incipiente en sus procesos de calidad, los recursos humanos registraron un grado de avance ínfimo. Para los grupos I y II (que registraron mayor puntuación global) el acento de sus procesos de calidad es puesto en el personal y su desarrollo, pues en la evaluación la categoría de recursos humanos fue la que registró mayor avance en relación a los demás ámbitos de calidad. En estas empresas el avance fue superior al promedio.

De acuerdo con la información proporcionada, en este ámbito destacan, en primer término, los esfuerzos de las empresas consultadas para capacitar al personal sobre aspectos de la calidad (80% de las empresas). Sin embargo, en esta práctica se privilegia a los directivos, gerentes, supervisores y empleados sobre los técnicos y obreros. Los principales temas que se tratan son sobre la conciencia de calidad, herramientas para mejorarla y trabajo en grupo. Menos importancia se le concede a la estrategia de calidad y al desarrollo individual.

En segundo término, la práctica más difundida entre los participantes es la de evaluar el desempeño del personal con criterios objetivos de calidad (70% de las empresas), así como el reconocimiento por ello (85% de las empresas). El tipo de reconocimiento es de carácter económico, en primera instancia y no material, en segunda (Tabla 4, Gráfica 1).

FALLA DE ORIGEN

Tipo de reconocimiento al personal utilizado en las empresas mexicanas	
RECONOCIMIENTO	PORCENTAJE DE EMPRESAS
Compensación económica	43%
Reconocimiento no material	45%
Promociones	15%

Tabla 4. Tipo de reconocimiento al personal utilizado en las empresas mexicanas

La calidad de vida en el trabajo es el tercer elemento que registró mayor avance. Según las respuestas de la mayoría de los participantes (77%), su empresa ha desarrollado mecanismos para determinar la satisfacción del personal con su trabajo, aunque prácticamente la mayoría de las empresas lo hacen por medios informales o reuniones, y las menos por medio de encuestas (Tabla 5, Gráfica 2). Asimismo, la mayoría de las empresas realiza el seguimiento de los elementos que se relacionan con la eficiencia y productividad del personal, pero le conceden menor importancia a la seguridad en el trabajo, el trato al personal, la salud en el trabajo, y prácticamente están ausentes los esfuerzos por reconocer los aspectos ergonómicos (Tabla 6, Gráfica 3).

Mecanismos para determinar la satisfacción del personal	
MECANISMO	PORCENTAJE DE EMPRESAS
Medios Informales	77%
Reuniones	48%
Encuestas	17%
Algunos	1%

Tabla 5. Mecanismos para determinar la satisfacción del personal

FALLA DE ORIGEN

Aspectos del personal que preocupan a las empresas	
ASPECTOS	DENTRO DE LA EMPRESA
Productividad	71%
Ausentismo	68%
Trato al personal	52%
Seguridad en el trabajo	52%
Rotación del personal	51%
Salud en el trabajo	48%
Explotación	47%

Tabla 6. Aspectos del personal que preocupan a las empresas

Por otra parte, el involucramiento que han logrado las empresas de su personal para que contribuya al logro de las metas de calidad es lo que registró menor avance. Esto se refleja en el hecho de que en la mayoría de los casos (51%) el personal sólo a veces contribuye y, en los casos que existe sindicato (70%), pocos se han involucrado en el proceso de calidad (Tabla 7, Gráfica 4).

Participación en la elaboración de planes de calidad	
	DENTRO DE LA EMPRESA
Proveedores	7%
Ciudadanos	9%
Obreros	9%
Empleados	16%
Técnicos	23%
Supervisores	23%
Consultores	25%
Gestores	25%
Directivos	31%

Tabla 7. Participación en la elaboración de los planes de calidad

Liderazgo. Este aspecto, que explora la participación de la alta dirección como líder del proceso de mejora de la calidad en las empresas, registró un avance promedio de 63% y ocupó el segundo lugar en relación al avance de los demás. Sin embargo, visto el puntaje obtenido por cada grupo, los dos primeros, como en todas las demás categorías, obtuvieron valores superiores a la media, aunque es de destacarse que para el primero de ellos el liderazgo tiene menor atención que el resto de los ámbitos de la calidad, pues para estas empresas ocupó el penúltimo lugar en términos de avance.

Para el segundo grupo ocupó el tercer sitio y para el grupo III y IV fue la categoría que más avance registró, aunque su valor se ubicó debajo del promedio.

El puntaje obtenido se explica principalmente porque las empresas se han dado a la tarea de modificar los valores de calidad existentes en su organización. De acuerdo con los resultados obtenidos dentro de este aspecto, la mayoría de las compañías han puesto la mayor atención en implantar un estilo participativo de mando, definir con claridad la responsabilidad, de formar equipos de trabajo del personal, funcionar mediante la delegación de responsabilidades y buscar mayor puntualidad en la realización de actividades.

Muchas empresas también reportaron una mayor cooperación con la alta dirección. Sin embargo, algunas de las empresas aún funcionan reactivamente, y sus estructuras aún están constituidas de muchos niveles, lo cual no ha permitido combatir su forma burocratizada de funcionamiento.

Dentro del enfoque de calidad total, una dimensión importante del liderazgo es que se ejerza mediante el ejemplo. En este sentido, es importante que la alta dirección, representada por el director general o por el presidente de la compañía, participe directamente en la evolución del proceso de calidad. Los resultados obtenidos reflejan una mayor participación de la alta dirección, sobre todo en las empresas con procesos más maduros; es decir, en aquellas empresas con una

puntuación global mayor (las del grupo I y II), aunque no es precisamente el aspecto más desarrollado en ellas. Por su parte, las compañías con menor avance global en la participación de sus altos ejecutivos en la relación al parámetro deseable, aunque paradójicamente es al aspecto que le ponen mayor atención.

Por otra parte, para el conjunto de las empresas, es más frecuente encontrar al director general revisando los planes de calidad, presente en el reconocimiento al personal por su desempeño o monitoreando la calidad de sus competidores, que en reuniones con los clientes y proveedores, involucrado en pláticas para el personal o participando en los grupos o comités de trabajo (Tabla 8, Gráfica 5).

Satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente es considerada, en el enfoque de calidad total, como la meta hacia la cual deben encaminar su esfuerzo las organizaciones. En este aspecto, se examina lo que hacen las empresas para conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, así como la prioridad que este factor tiene para la organización. Para las empresas participantes este aspecto fue el que registró, junto con el liderazgo, el segundo lugar en términos de avance (63%) en relación a los parámetros establecidos. Sin embargo, para las empresas de mayor evolución en el proceso de calidad (grupo I), la categoría de satisfacción del cliente es la cuarta en importancia, y para el grupo III, la tercera (Tabla 9, Gráfica 6).

FALLA DE ORIGEN

Participación de la alta dirección de las empresas	
ASPECTOS EN LOS QUE PARTICIPAN	PORCENTAJE DE EMPRESAS
Revisión de planes de negocio	53%
Reconocimiento	51%
Monitoreo continuo	45%
Prácticas al personal sobre como manejar el trabajo y los productos	40%
Grupos de trabajo o comités	38%
Reuniones con proveedores	20%
Relaciones con clientes	18%

Tabla 8. Participación de la alta dirección en las empresas

Estadística sobre la forma en que las empresas conocen las necesidades de sus clientes	
MEDIO	PORCENTAJE
Encuestas	39%
Observación	28%
Estudio de mercado	18%
Revisión de documentos	15%
Revisión de productos	12%
Revisión de procesos	10%
Revisión de servicios	8%
Revisión de clientes	7%
Revisión de proveedores	5%
Revisión de socios	4%
Revisión de competidores	3%
Revisión de canales de distribución	2%
Revisión de socios comerciales	1%
Revisión de socios financieros	1%
Revisión de socios tecnológicos	1%
Revisión de socios legales	1%
Revisión de socios políticos	1%
Revisión de socios culturales	1%
Revisión de socios educativos	1%
Revisión de socios religiosos	1%
Revisión de socios sociales	1%
Revisión de socios ambientales	1%
Revisión de socios económicos	1%
Revisión de socios culturales	1%
Revisión de socios educativos	1%
Revisión de socios religiosos	1%
Revisión de socios sociales	1%
Revisión de socios ambientales	1%
Revisión de socios económicos	1%

Tabla 9. Estadística sobre el medio que utilizan las empresas para conocer a sus clientes

De acuerdo con la información proporcionada por las empresas participantes, la mayoría de ellas tiene establecidas estrategias y algún sistema para conocer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, sólo las compañías del grupo I tienen, en general, establecidos los parámetros que permiten evaluar el servicio a los clientes; es decir, conocen de manera cuantitativa el éxito en la

satisfacción de sus clientes, pues en las bases de datos que utilizan para planear y administrar sus procesos de calidad incluyen información específica de sus clientes.

Aunque la mayoría de las empresas afirman que dentro de los cambios que ha habido en sus organizaciones se incluye una orientación del servicio hacia el cliente -es decir, que han desarrollado un servicio personalizado al cliente-, sólo a veces la alta dirección se reúne con ellos, prácticamente no se les considera en la elaboración de los planes estratégicos de la calidad, y muy pocas compañías los invitan a participar en las modificaciones del diseño de sus productos y/o servicios.

La evidencia de los resultados indica que apenas existe una aproximación al mero conocimiento de las expectativas de los clientes, pero que están muy poco desarrollados los sistemas y mecanismos que permitan a las organizaciones responder a dichas expectativas.

Resultados. En el enfoque de calidad total es importante que se evalúen el nivel y la tendencia del mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen, así como de los procesos internos para lograrlo. En este aspecto el puntaje promedio obtenido por el conjunto de las empresas participantes es de 82, lo que representa un avance del 55% en relación a los parámetros establecidos. En este ámbito, destaca la importancia que conceden las empresas del grupo I y II a la medición del mejoramiento de sus productos y servicios, así como la desatención de este aspecto por las compañías que registraron procesos de calidad incipientes (Tabla 10, Gráfica 7).

Por su parte, las compañías que tienen un seguimiento de la calidad, reportaron que la tendencia de la misma ha sido satisfactoria y la mayoría consideró que en relación a sus competidores la calidad de sus productos y/o servicios es superior.

Factores que las empresas modifican para el mejoramiento del diseño de sus productos		% DENTRO DE LA EMPRESA
Recursos humanos		33%
Procedimientos		42%
Tecnología		40%
Sistemas de Control de Calidad		38%
Múltiples primas		28%
Sistema de diseño		22%

Tabla 10. Factores que las empresas modifican para el mejoramiento del diseño de sus productos

Es de destacarse, asimismo, que poca o casi nula atención le presta la mayoría de las empresas a la medición de la mejora de sus áreas de apoyo y proveedores, exceptuando desde luego a las empresas con procesos de calidad más maduros (grupo I).

Información. La administración de los procesos de calidad, con una orientación hacia la calidad total, debe sustentarse en la información. De acuerdo con los resultados obtenidos, el avance de las empresas participantes en este ámbito fue de 52%. Poco más de la mitad de las compañías tiene en desarrollo su sistema de información para tal efecto, y sólo una tercera parte del total la ha consolidado. La que las compañías manejan de manera sistemática pues la incluyen en sus bases de datos, es preferentemente los clientes (52% de las empresa), de la empresa misma (44%), los proveedores (38%), y los competidores y el entorno económico (24%). En su momento se comentó acerca de la información en que se maneja de los recursos humanos, ámbito en que se concede mayor relevancia a la información sobre la productividad y el ausentismo del personal. Por su parte, las organizaciones con procesos de calidad más desarrollados prestan a este aspecto poca

importancia en relación a los demás ámbitos de la calidad, no obstante que su grado de avance es superior al promedio de las empresas, siendo esta puntuación de 77 (Tabla 11, Gráfica 8).

Información que registran las bases de datos de las empresas	
ÁMBITO	DENTRO DE LA EMPRESA
Ciudadanos	52%
Proveedores	36%
Entorno Económico	24%
Competidores	24%

Tabla 11. Información de las bases de datos de las empresas

Planeación. Los procesos de calidad, antes de ser implantados, deben ser planeados y aún cuando se ejecuten los planes deben existir ajustes y corrección del rumbo. La planeación es, pues, un proceso que también es evaluado en el enfoque de la calidad total. En este ámbito, los resultados arrojados denotan una mayor disparidad entre las empresas participantes. No obstante que en conjunto el avance registrado fue de 48%, las empresas más desarrolladas en lo que hace la calidad destacan del conjunto, pues en casi todas, además de haberse definido las prioridades de la calidad, existe planeación estratégica de la calidad, y en la mayoría también se han aterrizado los planes a nivel de los departamentos, pues cuentan con planes operativos para ellos. Para este grupo el avance registrado es substancialmente superior al conjunto (81%). Por su parte, en las empresas de desarrollo incipiente definitivamente no existe la planeación, lo que implica que todas sus acciones se deciden sobre la marcha, lo cual explica los magros resultados que obtuvieron en todos los demás ámbitos.

Aseguramiento de la calidad. La mejora continua de los productos y/o servicios es una condición indispensable en las empresas que han adoptado el enfoque de la calidad total. En este sentido, la existencia de sistemas que lo posibiliten es de importancia cardinal. Por ello su existencia tiene gran peso en la evaluación de los procesos de calidad y se le asigna un alto valor. El avance general registrado por el conjunto de las compañías participantes fue de 44%, no obstante que en esta categoría también existe gran disparidad entre los grupos de empresas. Para el grupo más desarrollado, este ámbito de la calidad es el segundo en importancia y el avance que registró fue de 88%; caso contrario de los demás grupos, los cuales le otorgaron menor énfasis al aseguramiento de la calidad.

En este aspecto, de acuerdo con la información obtenida, lo más difundido entre las compañías participantes es la existencia de mecanismos de control para que las especificaciones de diseño de los productos se cumplan. En segundo término, aunque poco difundido, está la existencia de procedimientos para mejorar la calidad de los servicios. En tercer lugar, se encuentra la designación de responsables para la evaluación de los proveedores. Por su parte, poco más de un tercio de las compañías registró la existencia de procedimientos para la mejora de los productos y el proceso productivo. En último término, se encuentra el trabajo con los proveedores para el diseño de sus productos, así como la existencia de planes para desarrollar con los proveedores programas de calidad de largo plazo (Tabla 12, Gráfica 9).

Efectos en el entorno. El esfuerzo de las empresas por mejorar no sólo internamente, sino también el entorno en donde operan, es un aspecto de los procesos de calidad total que es considerado en la evaluación de los mismos. Los resultados obtenidos reflejan el aún incipiente interés que la mayoría de las empresas participantes muestra en este ámbito, pues el avance en esta categoría de evaluación fue menor dentro del conjunto, al ubicarse en el 40%. La preocupación por la preservación del ecosistema está prácticamente ausente. Por su parte, las acciones que las participantes han implementado para desarrollar a los pequeños y medianos

FALLA DE ORIGEN

proveedores son incipientes, en el conjunto de las empresas más evolucionadas en sus procesos de calidad registraron poco avance. Este tema fue el de más baja calificación (Tabla 13, Gráfica 10).

<i>Relación con proveedores</i>	
Mejoramiento de los procesos de producción	45%
Creación de alianzas estratégicas	30%
Control de calidad de los insumos	25%

Tabla 12. *Relación con proveedores*

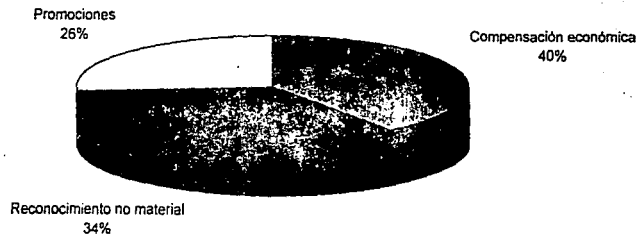
<i>Contaminación ambiental</i>	
Control de emisiones	35%
Manejo de residuos	30%
Uso de energías renovables	25%

Tabla 13. *Contaminación ambiental en las empresas mexicanas*

El interés de las empresas mexicanas por adoptar procesos de calidad les permitirá sin duda incrementar su nivel competitivo. No obstante, como puede desprenderse de los resultados de la encuesta aquí presentados, el avance de los diferentes ámbitos de la calidad es disparaje. No existe, salvo algunas excepciones, un enfoque integral de los procesos de calidad. La inercia ha conducido a muchas empresas a mejorar ciertos aspectos de manera aislada.

Asimismo, es de destacarse que en las respuestas de algunas de las empresas participantes, existe cierta sobrevaloración de sus procesos de calidad. Se puede hacer esta afirmación al comparar el nivel de avance reportado por las empresas participantes con el de las empresas que han participado en el Premio Nacional de Calidad; es decir, si se observan los cuestionarios como herramienta de autoevaluación de las empresas participantes, el reporte que algunas de ellas hicieron refleja esta sobrevaloración, la cual encuentra un mentís con los resultados de la empresas que han obtenido el Premio.

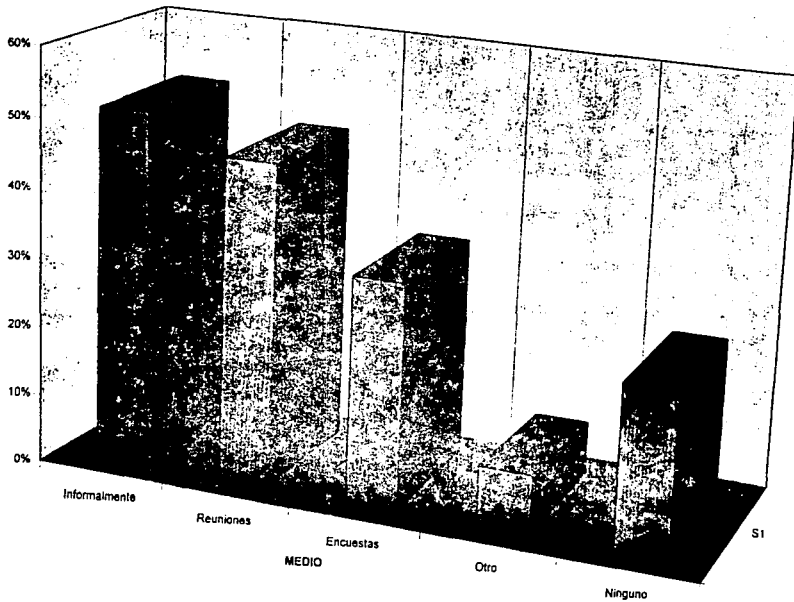
Como ya se mencionó, la calidad total no es algo momentáneo, es algo que se debe de buscar continuamente para llegar a hacer de la calidad total un estilo de vida, una rutina que llevará a las empresas a conseguir la satisfacción de sus clientes y en consecuencia al liderazgo en su rama que, se verá reflejado en la calidad de vida de los trabajadores, en la calidad total de todos los miembros de la empresa y, por lo tanto, en su nivel competitivo.



GRAFICA 1.

TIPO DE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL UTILIZADO EN LAS EMPRESAS MEXICANA

% DE EMPRESAS

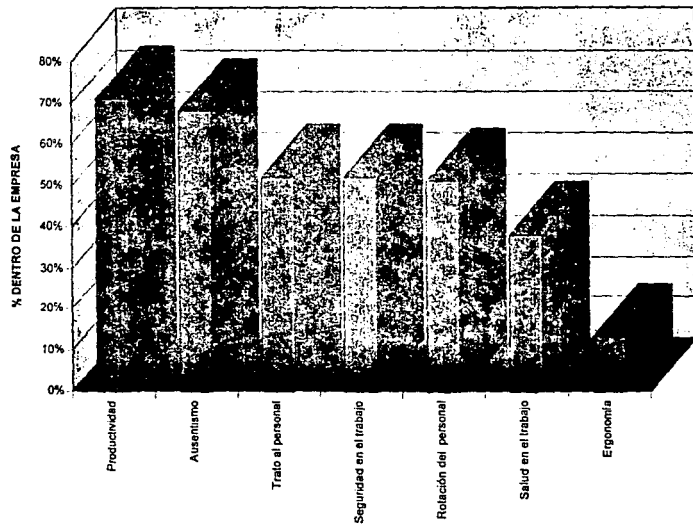


GRAFICA 2.

MECANISMOS PARA DETERMINAR LA SATISFACCION DEL PERSONAL

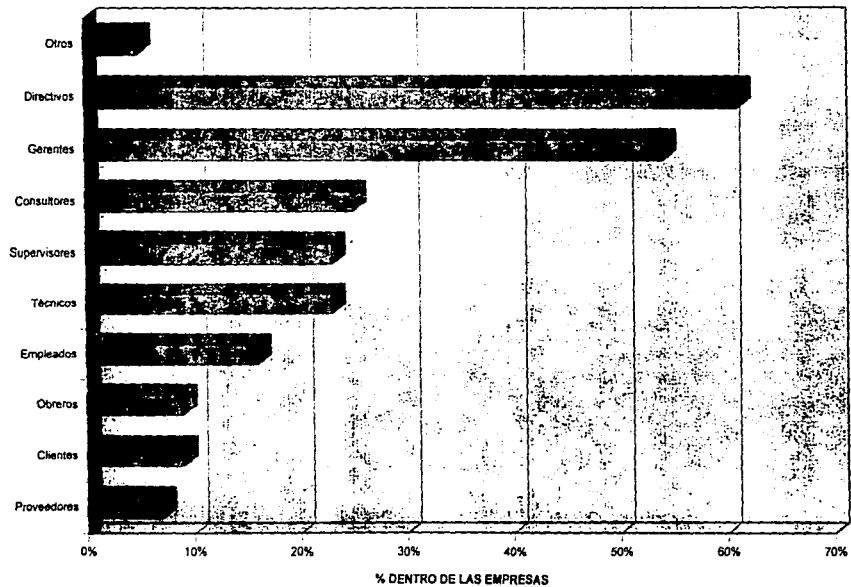
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 3.



ASPECTOS DEL PERSONAL QUE PREOCUPAN A LAS EMPRESAS

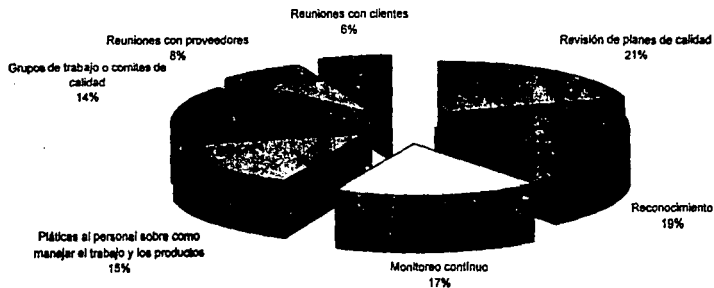
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 4.

PARTICIPACION EN LA ELABORACION DE LOS PLANES DE CALIDAD

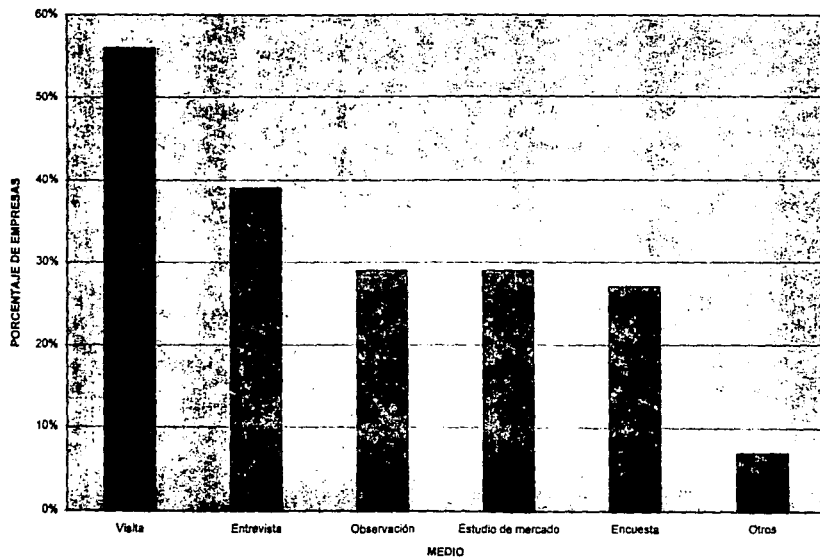
FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 5.

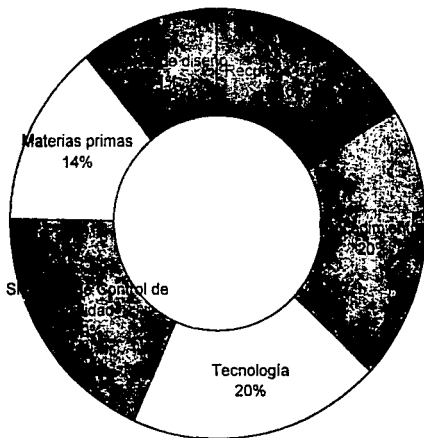
PARTICIPACION DE LA ALTA DIRECCION EN LAS EMPRESAS

FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 6.

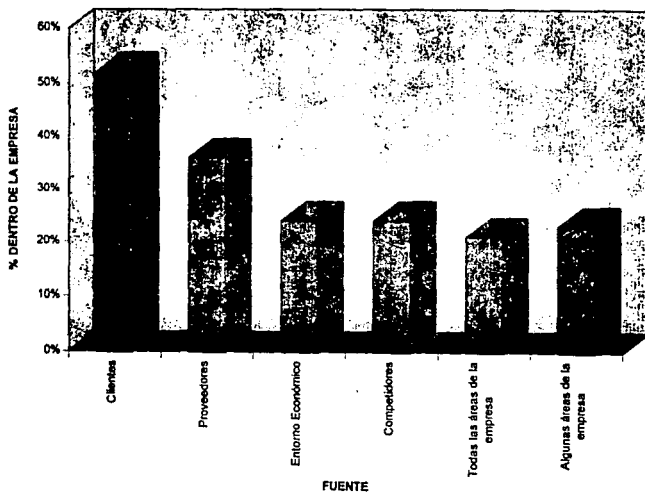
ESTADÍSTICA SOBRE EL MEDIO QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS PARA
CONOCER A SUS CLIENTES



GRAFICA 7.

FACTORES QUE LAS EMPRESAS MODIFICAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DISEÑO DE SUS PRODUCTO

FALLA DE ORIGEN



GRAFICA 8.

INFORMACION DE LAS BASES DE DATOS DE LAS EMPRESAS

FALLA DE ORIGEN

Empresas que cuentan
con un plan específico
para mejorar la calidad de
sus proveedores
30%

Empresas que trabajan
conjuntamente con sus
proveedores en el diseño
de sus productos
25%



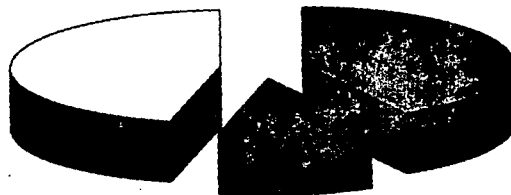
Empresas que cuentan
con un responsable para
evaluar a sus proveedores
45%

GRAFICA. 9

RELACION CON PROVEEDORES

NO DAÑAN EL
AMBIENTE

CONTAMINANTES



CUENTAN CON
SISTEMAS
ANTICONTAMINANTES

GRAFICA 10.

CONTAMINACION AMBIENTAL EN LAS EMPRESAS

CAPITULO II

EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA

A. El Significado del Trabajo

La Ingeniería Industrial nos proporciona técnicas tales como la Administración del Personal, el Factor Humano dentro de la Organización, el Estudio del Trabajo, entre otras, que nos permiten recordar que los problemas humanos son propios de esta Ingeniería.

Como ya es bien sabido, el hombre, desde los primeros tiempos de la historia ha necesitado, para su supervivencia, del esfuerzo continuo por conquistar la naturaleza para procurarse el alimento, ropa y vivienda. En la civilización occidental tuvo cambios relativamente significativos durante siglos, sin embargo, en el curso del último siglo y medio se han efectuado cambios en la vida del hombre tan rápidos que incluyen, entre otros, un aspecto muy interesante que es la forma de ganarse la vida.

El siglo XIX trajo consigo un cambio que se venía preparando a lo largo de la historia: La Revolución Industrial, que como su nombre lo indica, consistió en un cambio rápido que proyectó su influencia tanto en la tecnología como en las relaciones humanas, ya que a medida que la tecnología se va haciendo más compleja, los individuos dependen más unos de otros y, por tanto, los problemas de la convivencia en el trabajo se toman más y más difíciles.

Una de las consecuencias más importantes de la Revolución Industrial es la especialización, que se puede considerar como un arma de dos filos: por una parte, económicamente es favorable ya que la producción se ve incrementada en el mismo lapso de tiempo en el que se solía producir menor cantidad; asimismo, el individuo desarrolla habilidades y aptitudes (y otras ventajas que no son puntos de análisis de esta tesis). No obstante, la especialización trajo también desventajas tales como el aburrimiento y la pérdida de sentido individual, de realización, de orgullo y satisfacción en el trabajo, etc.

De esta forma, podemos observar que el trabajo, en la actualidad, ya no sólo representa un medio para la supervivencia, sino un reto para el logro de la realización y perfeccionamiento del individuo.

B. Naturaleza de las Personas

Para comprobar lo anterior, es conveniente analizar la naturaleza de la persona, y sobre ésta existen cuatro supuestos básicos:

1. Individualidad
2. Integridad
3. Comportamiento motivado
4. Dignidad Humana⁸

1. Individualidad:

Cada persona es única e irrepetible, con habilidades y características físicas distintas, combinándose con otras características personales para formar experiencias y personalidades únicas. Esto lleva a la conclusión de que la estandarización en la dirección no es una forma eficaz, ya que la respuesta de cada persona es distinta a los estímulos que se le presentan.⁹

2. Integridad:

Este aspecto es muy importante ya que en la persona no pueden divorciarse la condición física del estado emocional, la vida familiar de la vida del trabajo y muchas características más. La una afecta a la otra y por esto al contratarse a alguien en un trabajo, debe de aceptársele por completo,

⁸ BAIN, David . Productividad, la Solución a los Problemas de la Empresa, pág. 26

⁹ idem.

no sólo por unas cualidades o aptitudes. "Cada ser humano es un sistema único que materializa todas sus experiencias".¹⁰

3. Comportamiento motivado:

El comportamiento humano es la causa de la estructura de sus necesidades, ya que se mueve y hace "algo" para, "algo", pues cuenta con inteligencia y voluntad. "El poder de motivación de los dirigentes sólo es efectivo hasta el grado en que, desde el punto de vista del empleado, los directivos controlan los medios con los cuales el empleado puede satisfacer sus necesidades".¹¹

4. Dignidad humana:

Las personas, al formar parte de un orden superior dentro de la naturaleza merecen que se les trate con dignidad y respeto, así pues el trabajo debe de estar de acuerdo a esta característica.

Una vez que los empleados estén concientes de su responsabilidad para con el negocio y con el mercado, deben entender que no solamente deben de ver por sus intereses, sino también, por las expectativas de los otros empleados, esto contribuirá a la implantación de un mejor ambiente de trabajo y se reflejará en el mejoramiento de los productos y servicios para los clientes.

La calidad debe ser vista como un producto final, esto es, al momento de realizar cualquier actividad, ya sea, la entrega de un producto o el desarrollo de un servicio, ningún error puede ser cometido. Una gran cantidad de inspecciones pueden ser realizadas pero en vez de obtener la detección de un defecto se buscará un producto o servicio con cero defectos.

Los clientes que reciben estos productos con la calidad deseada estarán agradecidos y formarán un soporte productivo para nuestras operaciones.

¹⁰ BAIN, D. Productividad, la Solución a los Problemas de la Empresa, pág 27

¹¹ KERTH, D., The Dynamics of Organizational Behavior, pág. 16, citado en BAIN, D., op. cit. pág. 27

Se debe ser estudioso con el comportamiento de los trabajadores, es un punto vital ya que gracias a ellos, se logra formar una organización; para ello, es necesario observar, percibir, preguntar, escuchar y leer, para así lograr explicar y predecir el comportamiento de lo que hacen y lo que harán.

Muchas opiniones son fundadas en la intuición y no en los hechos que se dan día con día y que nos pueden dar una mayor aproximación de lo que se sucede realmente. Por lo que las conclusiones se deben basar en condiciones controladas. A esto se le conoce como estudio sistemático, el cual reemplaza a la intuición. Al realizar un análisis sistemático se mejorará la eficacia al lograr explicar y predecir con acierto el comportamiento de la institución financiera.

Al estudiar la naturaleza del factor humano se debe recordar que el trabajador constituya parte de una organización, y para lograr entender el comportamiento de éste dentro de la misma es necesario definir qué es una organización, pues a partir de una buena organización se funda cualquier empresa, así organización es "una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes."

El lograr que una empresa se forme y se mantenga tiene que ver mucho con el controlar el comportamiento organizacional, muchos lo estudian por mera curiosidad otros para poder predecir lo que sucede en las empresas, otros para el logro de una buena administración dentro de la empresa y otros simplemente para alcanzar un fin específico, es decir, alcanzar un grado o licencia determinada.

Para lograr entender el comportamiento dentro de una organización es necesaria la creación de un modelo, es decir, una abstracción de la realidad, o sea, una representación simplificada de algún fenómeno de la vida real. Los componentes básicos de un modelo son:

1. Tener un objetivo
2. Ubicar variables
3. Establecer relaciones
4. Nivel individual
5. Nivel de grupo
6. Nivel organizacional

1. Objetivo

El objetivo es determinar, en el modelo, qué es lo que se quiere hacer con él, como por ejemplo: predecir rotación de personal; evaluar estilo de liderazgo y así saber cuáles son las variables fundamentales.

2. Variables

Son todas aquellas que pueden medirse y que cambian en amplitud, intensidad o ambas. Las variables dependientes son la respuesta en la cual influye la variable independiente, aquí se encuentra la productividad, ausentismo y otros. Las variables independientes afectan a las dependientes, es decir, son la causa supuesta de las dependientes, aquí se encuentra la inteligencia, personalidad, actitudes, experiencia, motivación y otros.

3. Relaciones

Se refiere al hecho de encontrar la relación entre las variables y el modelo establecido, encontrar cuál es la causa o causas y cuáles son los efectos. Un modelo comienza a estructurarse al analizar la conducta individual, pues de un conjunto de individuos se logra la creación de cualquier organización, por lo que se da énfasis en la selección de la gente que forma la organización y tratar de desarrollarla lo más posible.

4. Nivel individual

a. Características biográficas

Se toma en cuenta la edad, sexo, estado civil, antigüedad y otras que de alguna manera puedan cubrir con un perfil previamente establecido.

b. Personalidad

Describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo. Existen algunos determinantes de la personalidad como son: herencia (todo aquello que se tiene desde el momento de la concepción), ambiente y situación. Se busca sacar el mejor provecho a un individuo conociendo sus rasgos, características, esto mediante un control, orientarlos al logro de objetivos y motivarlos a seguir adelante.

c. Percepción

No siempre de la manera en que se ve el mundo externo es la realidad, muchas veces se ven las cosas tal y como se quieren ver. En una empresa se busca que los empleados de toda índole perciban las cosas tal y como realmente son y no se distorsione la realidad.

d. Aprendizaje

El aprendizaje es "cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe a la experiencia". Se debe buscar el cambio dentro de las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo de manera en que influyan en forma positiva en el logro de los objetivos.

e. Valores

Son las convicciones básicas que tiene un individuo. Dentro de los valores se encuentran los económicos, religiosos, teóricos, estéticos, sociales y políticos.

f. Actitudes

Son proposiciones que suponen una evaluación, ya sea a favor o en contra con respecto a personas, objetos o acontecimientos. Estas opiniones que se tienen hacia algo o alguien se ven influenciadas por la familia, escuela, grupos humanos y en las mismas empresas; es así como se debe buscar la influencia positiva dentro de la organización hacia los trabajadores.

g. Habilidad

Es la evaluación de lo que alguien puede hacer en un puesto o trabajo. Es preciso para el buen desempeño de una empresa el lograr explotar al máximo las capacidades de cada uno de los individuos que la forman.

h. Motivación

Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Así es como se han desarrollado algunas corrientes que tratan de interpretar la motivación, dentro de las cuales se encuentra a la teoría de las necesidades de Maslow cuya jerarquía es la siguiente:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades de amor
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

En los puntos C y D, de este capítulo, se desarrollarán ampliamente los temas de la Jerarquía de las Necesidades según Maslow y la motivación, respectivamente.

5. Nivel de grupo

a. Comunicación

La comunicación dentro de una organización tiene cuatro funciones que son las de control, motivación, expresión emocional e información. Es preciso evitar las barreras de comunicación y distorsión de información dentro de la empresa.

b. Toma de decisiones en grupo

En este aspecto se tienen tanto ventajas como desventajas. Dentro de las ventajas se pueden distinguir información y conocimiento más completo, aumento de la diversidad de los puntos de vista, mayor aceptación de una solución y mayor legitimidad.

Dentro de las desventajas se encuentran lentitud, presiones de conformismo, dominio de unos cuantos y responsabilidad ambigua.

Dentro de la empresa se debe tener muy clara la manera de pensar del grupo y cuáles son sus tendencias, así las decisiones del grupo serán en función del objetivo de la empresa.

c. Liderazgo

Es la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas concretas. Dentro de las cualidades que un líder debe tener existe una gran controversia, lo que sí podemos afirmar es que es indispensable que los líderes de una empresa estén bien enfocados hacia los objetivos buscados.

d. Poder y Política

Existen cuatro fuentes fundamentales para el poder y muchas veces se dan combinaciones de estas fuentes en la obtención del mismo, estas cuatro fuentes son:

1. Poder de posición
2. Poder personal
3. Poder de experto

4. Poder de oportunidad

Como conducta política dentro de una organización se entienden todas aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ella. Así, las personas que tienen poder y que preferentemente deberían ser a su vez líderes dentro de su organización, juegan un papel fundamental.

a. Conflicto

Dentro de cualquier organización existen esfuerzos por parte de individuos para anular los esfuerzos de otra mediante una clase de bloqueo logrando que esta persona no alcance sus metas o intereses. Se dice que los conflictos tienen su origen en la falta de apertura y confianza entre las personas, por una comunicación deficiente y por la incapacidad de los gerentes de ver por las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

6. Nivel Organizacional

a. Estructura organizacional

Cualquier estructura debe estar formada por tres componentes que son: complejidad, centralización y formalización. Toda organización tendrá variaciones en su estructura dependiendo del tamaño de la organización, la tecnología dentro de la misma, el ambiente existente y la diferenciación ya sea ésta horizontal o bien vertical.

b. Diseño del trabajo y ambiente físico

Las propiedades estructurales de la empresa afectan las características del trabajo, así la forma en que están diseñados los trabajos influyen en el desempeño y satisfacción del trabajador. El diseñar el trabajo, es el combinar tareas para formar trabajos completos.

Es preciso diseñar un ambiente óptimo de trabajo, ya que repercutirá en la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción.

Dentro de los factores que intervienen para un mejor ambiente físico de trabajo, se encuentra el ruido, la temperatura, la iluminación, el espacio, la distancia entre personas, la privacidad, ausencia de "stress" y muchos otros que de manera directa o indirecta afectan para el buen desempeño de las actividades laborales.

c. Políticas y prácticas de recursos humanos

Las políticas y prácticas de recursos humanos deben estar enfocadas al cuidado en el tipo de personas que se contratan y una vez contratados tener los adecuados procedimientos de evaluación, porcentajes de incremento salarial, actividades conexas con el desarrollo profesional y las relaciones entre el sindicato y la institución.

d. Cultura organizacional

Para poder entender el concepto de cultura organizacional es preciso mencionar un conjunto de siete factores que, interactuando, forman su esencia, estos son:

1. Autonomía individual
2. Estructura
3. Apoyo
4. Identidad
5. Desempeño-premio
6. Tolerancia de conflicto
7. Tolerancia de riesgo

e. Cambio y desarrollo organizacional

Se puede afirmar que es "una compleja red de procesos que mejora la capacidad de los integrantes de una organización para dirigir la cultura de la misma, ser creativos en la solución de problemas y contribuir a que ella se adapte al ambiente externo." Todo esto, es consecuencia de un cambio,

pero a todo cambio existe una resistencia al mismo, existen factores que ayudan a luchar contra esta resistencia y son:

1. Educación y comunicación
2. Participación
3. Facilitación y apoyo
4. Negociación
5. Manipulación
6. Coerción

Es preciso tomar en cuenta que para el desarrollo organizacional se deben cuidar los siguientes valores fundamentales:

1. Respeto por la gente
2. Confianza y apoyo
3. Igualdad de poder
4. Confrontación
5. Participación

f. Resultados

Los resultados de toda empresa están en función de la estructura de una organización, sus individuos, procedimientos y cultura; los cuales afectarán directa o indirectamente a la productividad y calidad dentro de la empresa.

La asistencia es otra forma en que se reflejan los resultados ya que es aquí donde figuran varios factores como son: el trabajo, los valores del empleado, expectativas laborales, características personales, motivación para asistir y capacidad para presentarse a trabajar.

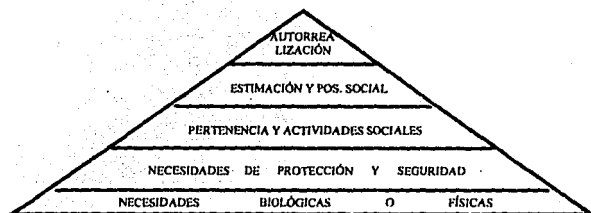
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

C. Jerarquía de las Necesidades según Maslow

Abraham Maslow sostiene que el comportamiento humano está motivado por la satisfacción de necesidades. Una necesidad, según Maslow, "es una demanda interna, una condición insatisfecha, un apetito físico o psíquico".¹²

De esta forma el comportamiento del hombre se resume en la búsqueda de la reducción de estos apetitos internos. Maslow jerarquiza estas necesidades de forma ascendente de prioridades. Así la satisfacción de las necesidades irán desde las más básicas o elementales hasta las más elevadas.

Maslow estructura estas necesidades de la siguiente manera:



Según el último punto, como se mencionó, al ser el individuo un ser integrado, el conjunto de necesidades que lo componen influyen de modo decisivo en el trabajo y éstas llegan también a manifestarse en él.

¹² BAIN, David. op. cit. pág. 32

Para comprender todo esto se verán las características más importantes de esta teoría:

1. Necesidades biológicas o físicas

Las necesidades biológicas son las más elementales, tales como son la comida, el agua, el sueño y el aire. Son las necesidades más fáciles de satisfacerse. Por lo general una persona que trabaja no sufre por estas necesidades pues si la vida ha de sostenerse, han de ser satisfechas. Sin embargo, es imposible separarlas de las demás necesidades sobre todo de las de carácter social o psicológico.

2. Necesidades de protección y seguridad

La seguridad es más una condición interna que externa. Está en función de las actitudes y valores internos y no tanto del trabajo, salario, posición o antigüedad en el trabajo.

La seguridad es un valor propio "y sólo hay un medio para lograrla: aumentando la fortaleza personal, las capacidades y el talento personal".¹³

3. Necesidades de pertenencia y actividades sociales

"Uno de los más fuertes motivadores del comportamiento de cualquier persona consiste en la búsqueda por la aceptación social: por pertenecer, asociarse, por amistad y por amor".¹⁴

La aceptación social de la persona significa una conformidad de sus valores internos con los de la sociedad, así pues, esta necesidad es una exteriorización de la necesidad de autoaceptación del individuo.

¹³ BAIN, David., op. cit., pág. 33

¹⁴ idem.

4. Necesidades de estimación y posición social; Necesidad del "Ego"

Estas necesidades pueden resumirse en necesidades de dignidad, ya que toda persona necesita sentirse una persona valiosa, agregando así una dimensión de fuerza y confianza a la propia personalidad, sintiendo que la aportación que da a la vida es importante; éste es uno de los cimientos más fuertes para la motivación en un trabajo.

5. Necesidades de autorrealización y autosatisfacción

Estas son las necesidades más altas ya que significan lograr el máximo potencial o perfeccionamiento; son necesidades no tan evidentes ya que la lucha que la mayoría de las personas hacen, está más bien dirigida a la satisfacción de las necesidades más esenciales; y así, según la teoría de Maslow, son pocos los que llegan a tomarse el tiempo suficiente para satisfacer dichas necesidades.

La teoría de Maslow sostiene que un individuo no puede pasar de un nivel inferior de necesidades a uno superior si el primero no ha sido satisfecho. Por ejemplo, un ser humano no presenta la necesidad de ser aceptado socialmente si no tiene comida suficiente para subsistir.

Hemos expuesto aquí la teoría de Maslow para reconocer que el concepto de una jerarquía será usado como un modelo, ya que parece que hay grandes diferencias entre unas y otras personas en cuanto al grado en que se debe satisfacer una necesidad antes de pasar a un nivel más alto. De modo que el sufrimiento y fuerza de las necesidades sugieren un patrón rígido.

Es posible que no exista un motivador universal para el género humano, ni una única fuerza motivadora para todo individuo. La fuerza de las necesidades es relativa y no siempre hay que satisfacer una necesidad "más baja" primero que una necesidad "más alta" para surgir como motivadora, como lo sostiene la teoría de Maslow.

A pesar de que la teoría de Maslow no nos da un comportamiento universal, por la rigidez de su teoría y la limitación de las necesidades humanas que aquí se exponen, nos es valiosa su aportación, como ya dijimos, como un modelo que comporta necesidades humanas que deben satisfacerse de modo general.¹⁵

D. Motivación

La satisfacción de las necesidades del individuo dependen, al menos las más esenciales, primordialmente, de una remuneración económica por parte de la empresa, y a su vez, ésta para sobrevivir necesita de la demanda de los bienes o servicios que proporciona. Esto se convierte en un círculo que podemos romper al comprender que el hombre estará en posibilidades de obtener de la empresa sus satisfactores conforme ésta tenga mayor demanda de su producto, y esto sólo será si es competitiva dentro del mercado. De esta forma, la tarea es motivar a las personas para alcanzar los más altos niveles de productividad posibles.

La motivación es un factor interno y, por lo tanto, surge del interior de las personas; lo importante, pues, es tener un conocimiento de las condiciones que causan que una persona actúe de determinada manera, para así, buscar la creación de un clima propicio para el mejor desempeño de los empleados.

Actualmente, la forma más común dentro de la motivación es lo que se conoce como "Ley del efecto o el principio del refuerzo". Y esto consiste en premiar el comportamiento que se trata de fomentar y castigar el no deseado.¹⁶

¹⁵ SISK, Henry L. y SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas, pág. 477

¹⁶ cfr. BAIN, David, op. cit, pág. 31

Existen tres principales tipos gerenciales de motivación que buscan mover a los empleados a realizar determinadas acciones. Veamos las principales características de cada uno:

I. Motivación por miedo

Este tipo de motivación se basa en el refuerzo negativo; en otras palabras, el castigo. Este tipo de motivación es la más antigua pues se remonta hasta los tiempos prehistóricos en los cuales la ley del más fuerte era la que prevalecía por el miedo que causaba a sus contemporáneos más débiles. Sin embargo, esta forma prevaleció durante algún tiempo cuando los obreros trabajaban por horas para percibir un salario con el que apenas lograban sobrevivir.

Los obreros se unen para encontrar una fuerza contrarrestadora de la fuerza del patrón: los sindicatos, perdiendo así, este medio de motivación, su efectividad. Los gerentes o directores actuales están concientes del problema que causaría imponer hostilidad en las organizaciones, pero a pesar de esto, esta técnica (por llamarla de alguna manera), siempre tendrá cabida dentro de ellas. Esta forma de dirección la realizan los directivos cuando consideran que los empleados no tienen interés en el cumplimiento del trabajo, de esta forma puede ser eficaz como medida de emergencia y siempre y cuando no se refuerce esta actitud dando mayor importancia a los errores que a los aciertos.

Para poner en práctica este medio, deben estar siempre muy claros, tanto para los directivos como para los empleados, los objetivos o estándares de desempeño con medidas objetivas y uniformes. De no ser así, es factible que si se llega a aplicar un castigo, exista la posibilidad de que surjan dudas acerca de que si es injusto o no, generándose simpatía por el castigo y aversión por la organización.

Esta forma de motivación se aplica muchas veces cuando los empleados, porque es un hecho de que los hay, responden solamente "por las malas" y la dirección tiene la responsabilidad de hacer que se respeten las expectativas organizacionales.

Si se desea aplicar esta motivación deben considerarse los siguientes aspectos:

- Aceptación de la responsabilidad del éxito de los subordinados.
- Conservación de un ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Capacitación al subordinado sobre las expectativas realistas y específicas.
- Advertencia de forma personal y profesional de las fallas en relación con los objetivos medibles.

Si algún empleado no alcanza a cumplir sus asignaciones pero tiene un desempeño positivo la dirección debe buscar, si es posible, colocarlo de nuevo en otro sitio. Obviamente que así no se logrará salvar a todos los empleados, pero ayudará a mejorar el ambiente laboral y por lo tanto la productividad al minimizar el costo de los insumos por mano de obra al reducir la rotación del personal.¹⁷

2. Motivación por Incentivos

Esta motivación está basada en el refuerzo positivo o recompensa. El punto débil de esta forma radica, principalmente, en las necesidades humanas, que ya hemos analizado con la teoría de Maslow, que dependen de lo que el hombre posee y desea poseer. Pues al satisfacerse el deseo, la motivación desaparece, así lo que motiva en un tiempo no servirá para otro.

Las empresas que han utilizado como única forma de motivación los incentivos, generalmente se ven derrotados por la "Ley de rendimientos decrecientes". Recordemos que dice esta Ley: "todo incremento en la utilidad resultante de ciertas prácticas útiles, tiende a disminuir con la extensión de

¹⁷ cfr. BAÍN, David, op. cit, pág. 29

dicha práctica; y puede llegarse al punto en el cual ninguna utilidad o pérdida real resulte de una extensión adicional de tal práctica".¹⁸

Con frecuencia rinde resultados cualitativos porque algunos factores pueden estar sujetos a riesgos de estimación y previsión, y otros pueden ser intangibles; en el caso de la motivación por incentivos los podemos clasificar en la última razón. Así pues, se va perdiendo efectividad ya que la tendencia es que se pague cada vez menos por lo mismo.

En el caso de querer aplicar la motivación por incentivos es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La motivación por incentivos no sustituye la supervisión pues, como ya se mencionó, no existe una motivación constante.
- La evaluación de los objetivos va estrechamente ligada con la medición del trabajo que establece estándares que permitan comparar su efectividad.
- Con incentivos de grupo es difícil calcular con precisión las recompensas en proporción a la contribución individual. Resultando a veces un desmotivador en lugar de un motivador.
- La mayoría de los empleados tienden a atribuir los éxitos de los demás a "un trato preferencial" por parte de la gerencia.
- Con el paso del tiempo, la remuneración o incentivo acaba por esperarse como si fuera parte del salario normal.

3. Motivación por Cumplimiento

"La motivación por cumplimiento se basa en el cumplimiento por sí mismo".¹⁹

¹⁸ ROSCOE, E. Organización para la producción, pág. 83

¹⁹ BAIN, David, op. cit, pág. 31

Esto es, se trabaja por un sentido de desafío y de servicio a los demás. La filosofía que contiene este tipo de motivación pretende entender la naturaleza humana. Principalmente, se basa en creer en las personas y en su potencialidad y mejoramiento, fomentando que acepten sus responsabilidades. Esto se logra haciendo compatibles las metas organizacionales con las metas personales, o al menos, que unas faciliten a las otras.

Este tipo de motivación generalmente se basa en la administración por objetivos, puesto que este enfoque "se basa en metas de rendimiento cuantitativas, medibles (o por lo menos concretas), que se fijan conjuntamente entre el superior y subalternos",²⁰ con lo que se incrementa la efectividad personal y empresarial.

Esta manera de motivación tiene su mejor rendimiento cuando se orientan las acciones del empleado hacia la empresa, a su ámbito personal y, sobre todo, a su persona, pues así se considera al individuo en su integridad total, de la que ya se habló anteriormente.

No es fácil aplicar la motivación por cumplimiento ya que, el hombre es un conjunto de experiencias personales únicas, y a veces es necesario ayudar a cambiar ciertos puntos de vista que se tienen sobre ellos mismos y sobre lo que lo rodea. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el hombre es un ser que evoluciona y se puede perfeccionar.

De los tres tipos estudiados sobre motivación, se tiene que, la motivación por miedo y la motivación por incentivos pueden llegar a ser eficaces por corto tiempo porque ambas trabajan en forma externa y la motivación es un factor interno. La coacción tiene poco impulso y la mayoría de las veces acaba por desmotivar; el refuerzo positivo o incentivo no puede alcanzar ni satisfacer todos los requerimientos o necesidades humanas como hemos podido observar con la teoría de Maslow.

²⁰ STRAUSS/SAYLES, Personal: problemas humanos de la administración, pág. 478

La motivación por cumplimiento incrementa la responsabilidad personal por el trabajo, la oportunidad de logro y el reconocimiento personal. Este tipo de motivación, aunque es la más difícil de lograr, ya que requiere hacer las labores más retadoras e interesantes, provee de oportunidades más amplias de crecimiento y productividad a nivel organizacional y personal.

Una combinación de estos tres tipos de motivación, siempre y cuando se sepa cómo, cuándo y con quién aplicar cada una de ellas, podría dar excelentes resultados.

E. El factor humano como uno de los principales pilares en la calidad del servicio

Las personas son el punto importante de la calidad del servicio ya que sus actitudes y conducta son críticas para las empresas que brindan un servicio, pues depende de su personal la idea que el cliente guarde de ésta.

En cualquier industria de servicio, el punto clave es el "compromiso de calidad" donde se trata de hacer las cosas bien desde la primera vez, siendo la calidad un grado de excelencia alcanzado en el servicio que se le da al cliente, y el encargado de alcanzar esta calidad es el empleado.

La calidad del servicio la define el cliente y varía de empresa a empresa, incluso cuando se trata del mismo tipo. Es esto lo que hace que el cliente esté satisfecho y que en la ocasión que requiera solicitar el servicio de nuevo, lo haga volver con la misma empresa.

Así pues, los estándares de medición de la calidad deben ser puestos según los requerimientos de los clientes y mantener una acción correctiva en las realizaciones. No existen mediciones formales de calidad como pueden serlo para la industria manufacturera, sin embargo, algunos indicadores

podrían ser los comentarios de los clientes, su actitud, las quejas, los comentarios de los empleados que laboran directamente con los clientes, etc.

Es importante no olvidar que, en la industria de servicios, el principal encargado de transmitir esta calidad es el empleado. Es por esto que debemos buscar que los empleados estén lo mejor preparados y que esta preparación sea continua.

Por lo que, buscando que el factor humano de las empresas tenga la calidad que se desea a la hora de brindar el servicio, existen varios programas de aprendizaje que pueden ayudar a lograr un nuevo carácter y forman parte de la mayoría de los programas de calidad total. En la Tabla 14 se les clasifica como sesiones de conciencia, capacitación o educación, y se ofrecen ejemplos de cada una y de las personas a quien se dirige.

Las "sesiones de conciencia" son programas destinados a hacer más consciente a la gente en cuanto a lo que representa la calidad total y lo que puede lograr con ella. Proporcionan una panorámica de la calidad total y de los resultados posibles a partir de sus componentes. Si se conducen correctamente, estas sesiones despiertan la curiosidad y expanden los horizontes al inicio de un programa de calidad total. Por lo general duran medio día y dos días.

"Capacitación" significa programas que entrenan al personal en habilidades conductuales específicas:

- Habilidades interpersonales como escuchar activamente o proporcionar retroalimentación en forma útil.
- Habilidades de influencia: particularmente útiles en un entorno en el que la autoridad vertical significa menos y hacer algo bien a menudo significa que las personas de diferentes departamentos y de diferentes niveles organizacionales están trabajando en conjunto.

FALLA DE ORIGEN

- Habilidades de negociación: porque los recursos de varios departamentos tendrán que compartirse en una empresa con un carácter de calidad total.

TIPOS DE PROGRAMAS

A QUIEN SE DIRIGE	CONCIENCIA	CAPACITACION	EDUCACION
Alta gerencia	<ul style="list-style-type: none"> * Introducción a la calidad total para líderes * Sesiones de actualización conforme avanza el programa de calidad total 	<ul style="list-style-type: none"> * Seminario para una visión común * Capacitación del comité Directivo * Capacitación para el trabajo en equipo * Influencia positiva y negociación 	<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de evaluación y compensación para la calidad total * Herramientas y técnicas de calidad total
Gerencia de nivel medio	<ul style="list-style-type: none"> * Introducción a la calidad total para gerentes * Sesiones de actualización 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación del equipo de línea * Influencia positiva y negociación * Capacitación de conductores * Capacitación del líder del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> * Solución estructurada de problemas * Análisis de flujo de trabajo * Diseño para la excelencia * Herramientas del sistema justo a tiempo para la calidad total
Supervisor / profesional	<ul style="list-style-type: none"> * Introducción a la calidad total para supervisores * Introducción a la calidad total para profesionales no supervisores * Sesiones de actualización 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación del equipo de línea * Capacitación del líder del equipo * Capacitación de conductores * Supervisión en un entorno de calidad total * Influencia positiva y negociación 	<ul style="list-style-type: none"> * Solución estructurada de problemas * Análisis de flujo de trabajo * Diseño para la excelencia * Herramientas del sistema justo a tiempo para la calidad total
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> * Introducción a la calidad total para trabajadores * Sesiones de actualización 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación del equipo de línea * Capacitación del líder del equipo * Capacitación de conductores * Influencia positiva y negociación 	<ul style="list-style-type: none"> * Solución estructurada de problemas * Análisis de flujo de trabajo * Diseño para la excelencia * Herramientas del sistema justo a tiempo para la calidad total

Tabla 14. Ejemplos de los programas de aprendizaje para la implantación de la calidad total

Tales sesiones deben ser activas, con más "participantes" que "estudiantes", que tomen un papel activo en su propio aprendizaje en vez de sólo escuchar (como lo harían en las sesiones de conciencia). Lo anterior significa que la representación de papeles, el análisis activo de los cuestionarios para diagnosticar el estilo gerencial y diversos ejercicios forman parte integral del diseño de dichas sesiones.

Otro tipo de aprendizaje es "la sesión de educación". Un ejemplo puede ser un seminario sobre control estadístico de proceso o uno sobre los detalles del sistema justo-a-tiempo para lograr enormes reducciones en tiempo y costo. Estas sesiones pueden durar entre unas cuantas horas a una semana, según el tema y la necesidad. Lo que distingue a las sesiones de educación de las de conciencia es que las primeras presentan material conceptual con más profundidad y van más allá de la conciencia para ahondar en detalles.

Estas formas de aprendizaje son útiles para lograr alcanzar la calidad total dentro de la empresa, otra forma de involucrar a los empleados es la comunicación, la cual tiene una doble ventaja dentro de la empresa. Por una parte, informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas de la empresa a sus clientes. Cada empleado puede entender las implicaciones que ello supone con relación a su trabajo, desde la forma en que la recepcionista atiende el teléfono hasta el tratamiento que se da a las reclamaciones.

Por otra parte, es un estímulo a la propia estimación y moviliza las energías: es por esto, que muchas de las campañas publicitarias aluden en primer lugar a su personal y posteriormente a la demás gente. Con esto debemos recordar que nuestro primer cliente pudiera ser nuestro propio compañero de trabajo a quien debemos de buscar proporcionarle un servicio de calidad.

Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes. Un empleado escéptico es incapaz de convencer a un cliente. Las empresas que van a la cabeza en este campo lanzan verdaderas campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persigue. Estas campañas garantizan, no sólo la indispensable continuidad en la comunicación sino que producen también el efecto de estimular el orgullo y el placer de contribuir al éxito de la empresa.

En el origen de toda campaña hay una consigna, clara y estimulante. El personal debe poder unirse en torno a ella, como hacían los caballeros cuando iban a las cruzadas o se ponían a las órdenes del Rey. El tema debe cristalizar todo el proyecto de calidad.

Luego, la empresa debe organizar una serie de actuaciones que refuercen los componentes del servicio y penalicen los demás: colocar las cartas de felicitación en un cuadro de honor, dar cuenta, en el periódico de la empresa, de los éxitos logrados en cuanto a calidad del servicio, mantener reuniones regularmente para tratar aspectos de la calidad, conceder medallas que premien las iniciativas que mejor hayan servido al cliente, organizar concursos sobre la mejor acogida del mes, la mejor reparación, elegir un campeón del servicio. Se trata, ante todo, de comunicar al personal la importancia de la calidad a los ojos de la empresa y la importancia de los empleados mismos para su empresa.

Como se puede apreciar, para la Ingeniería Industrial, el factor humano dentro de la empresa es el principal promotor de la calidad del servicio, un empleado convencido es un cliente convencido, lo que significa que el primer objetivo de la empresa debe de ser satisfacer las necesidades de sus empleados, crear una conciencia de calidad en el servicio entre ellos mismos para que así se pueda transmitir este "modus vivendi" a cualquier otro cliente.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

A. Antecedentes

En el año de 1943 se inició el proceso de integración de los sistemas de seguridad social. El Presidente Avila Camacho inauguró el Instituto Mexicano del Seguro Social y el artículo 123 sufrió una reforma para considerar como de utilidad pública la Ley del Seguro Social que comprendía en sus inicios el seguro de enfermedades generales y maternidad, el de invalidez, vejez, cesantía y muerte y el de riesgos de trabajo. Actualmente la Ley del Seguro Social comprende además de los ya enunciados los seguros de guarderías infantiles y el seguro de ahorro para el retiro (subcuenta del Sistema de Ahorro para el Retiro, SAR).

Con fecha 10 de febrero de 1992 el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, el Sr. Lic. Carlos Salinas de Gortari, formuló una iniciativa de reformas y adiciones a la Ley del Seguro Social, que remitió para su discusión y aprobación al Congreso de la Unión y el 24 de febrero del mismo año, se decreta dicha iniciativa.

En la iniciativa Presidencial se propone que el nuevo seguro de retiro en favor de los trabajadores, entre en vigor a partir del primero de mayo de 1992, con lo que se beneficiarán todos los trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social, sus beneficiarios así como cualesquiera otras personas que quieran incorporarse voluntariamente al nuevo sistema del Seguro de Retiro.

El Sistema de Ahorro para el Retiro constituye el quinto ramo de aseguramiento del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), desde su creación ha enfrentado problemas administrativos tales como trabajadores con diversos números de registro, falta de oportunidad y eficacia en el registro de las cuentas individuales, problemas de fiscalización y otros que ya se resuelven a través

del nuevo organismo CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro). Cabe mencionar que el estudio de esta tesis no comprende el análisis de este nuevo organismo.

Otro problema que enfrenta el SAR es que para alcanzar una pensión del 100% del último salario es necesario cotizar durante 40 años a una tasa de retorno real del 2%; menos comisiones. Si bien para los trabajadores de altos ingresos no se requiere alcanzar una pensión equivalente al último salario, para un trabajador de un salario mínimo si lo es, por lo que en los términos actuales, para el SAR resultaría muy costoso garantizar una pensión mínima.

Es necesario encontrar un esquema congruente con la dinámica del entorno demográfico, que propicie que el sistema de seguridad social sea financieramente sano en el largo plazo, permitiéndole cumplir sus compromisos con la sociedad. El pago de las pensiones es una obligación legal ineludible para el IMSS.²¹

Con lo anterior se puede afirmar que el SAR se encuentra en una etapa de evolución con la creación de la CONSAR, la cual busca solucionar los problemas que, desde la creación del SAR han ido surgiendo, pero es importante aclarar que dicho proceso no es motivo de estudio de esta tesis.

El contenido del presente capítulo será enfocado al análisis de la recepción del pago o de las aportaciones patronales al Sistema de Ahorro para el Retiro y el desarrollo de una propuesta para el mejoramiento de la calidad en el servicio de dicha recepción dentro de una institución financiera en específico, la cual será denominada como Banco USUMEX, S.A.

²¹ INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, Seguridad y Solidaridad Social, Diagnóstico, Marzo 1995, pág. 77

A.1. ¿Qué es el S.A.R.?

El Gobierno de la República Mexicana ha tenido como uno de sus objetivos fundamentales el pugnar por el mejoramiento de las condiciones de bienestar social de los trabajadores.

En este contexto, el H. Congreso de la Unión, aprobó en 1992 diversas reformas a las leyes del Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, estas reformas se efectúan para la creación de los sistemas de ahorro para el retiro.

Los sistemas de ahorro para el retiro se crearon para que los trabajadores pudieran mejorar su situación económica en los casos de: retiro, al quedar incapacitados temporalmente o permanentemente, o bien, para mejorar la situación económica de su familia en caso de su fallecimiento. Hoy en día los sistemas comprenden a muy amplios sectores de la población.

Dichos sistemas están encaminados a la protección y bienestar de los trabajadores sujetos al régimen obligatorio del IMSS, del INFONAVIT y del ISSSTE, mediante el establecimiento de cuentas bancarias abiertas a su nombre, en las que los obligados deben acreditar las cuotas y aportaciones correspondientes.

El SAR es el Sistema de Ahorro para el Retiro y es una prestación de seguridad social, con carácter de seguro, adicional a las que establecen las leyes del IMSS o ISSSTE, la cual esta encaminada a la protección y bienestar de los trabajadores y sus familias. El SAR esta constituido por una cuenta individual de ahorro que considera a su vez dos subcuentas:

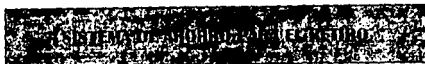
- Seguro de Retiro (IMSS o ISSSTE): 2 % del salario base de cotización o salario mensual del trabajador.
- Fondo de vivienda (INFONAVIT o FOVISSSTE): 5 % del salario base de cotización, conformadas por cotizaciones que efectúa el patrón.

Como ya se mencionó, están inscritos al SAR todos los trabajadores sujetos a aseguramiento obligatorio en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y aquellos que no estén sujetos a una relación laboral y deseen participar voluntariamente.

La relación que se ha tenido de las tasas para el seguro del Fondo de Retiro se puede apreciar en la Tabla 15.

El interés que se paga por el seguro de retiro se calcula mediante la obtención de un saldo promedio mensual al que se le aplica un factor de actualización (Índice Nacional de Precios al Consumidor) del mes inmediato anterior; sobre este monto se aplica la tasa de interés del SAR menos la comisión que cobra cada institución financiera.

FALLA DE ORIGEN



FECHA	TASAS ANUALES SAR	ACTUALIZACION (factor INPC)
may-92	2.50%	0.0089122
jun-92	4.00%	0.0065956
jul-92	4.00%	0.006768
ago-92	4.00%	0.008313
sep-92	5.10%	0.006145
oct-92	5.10%	0.0086992
nov-92	5.10%	0.0071992
dic-92	5.50%	0.0083084
ene-93	5.50%	0.0142384
feb-93	5.50%	0.0125442
mar-93	5.50%	0.0081715
abr-93	5.50%	0.0058259
may-93	5.50%	0.0057688
jun-93	5.50%	0.0057154
jul-93	5.50%	0.005608
ago-93	5.50%	0.0048054
sep-93	4.50%	0.0053532
oct-93	4.50%	0.0074051
nov-93	4.50%	0.0040909
dic-93	4.50%	0.004411
ene-94	4.50%	0.0076238
feb-94	4.50%	0.0077519
mar-94	4.50%	0.0051447
abr-94	5.50%	0.0051403
may-94	5.50%	0.0048989
jun-94	5.50%	0.0048316
jul-94	5.50%	0.0050025
ago-94	5.50%	0.0044356
sep-94	5.50%	0.0046618
oct-94	5.80%	0.0071105
nov-94	5.80%	0.0052517
dic-94	5.80%	0.005345
ene-95	6.80%	0.0067705
feb-95	6.80%	0.0376387
mar-95	6.80%	0.0423833
abr-95	5.80%	0.0590079

Tabla 15. Relación de Tasas anuales del Sistema de Ahorro para el Retiro

Se tiene la finalidad de que el trabajador pueda optar por dejar los recursos en Banco de México, obteniendo los beneficios ya comentados (la tasa de interés anteriormente mencionada más la inflación anual) o canalizar estos ahorros a instrumentos más rentables, que las instituciones financieras puedan ofrecer.

A.2. Características principales del Seguro de Retiro

- Los patrones estarán obligados a cubrir a partir del 1o. de mayo de 1992 las cuotas del 2% afecto al Seguro de Retiro sobre el salario base de cotización. Esta cuota es adicional al sueldo del trabajador y es deducible para el patrón.
- Se establece, como límite superior del salario base de cotización el equivalente a 25 veces el salario mínimo general que rija en el Distrito Federal (artículo 33 de la Ley del Seguro Social publicado en el Diario Oficial el 24 de febrero de 1992).
- Con tales aportaciones se constituirán depósitos de dinero a favor de cada uno de los trabajadores.
- Las cuotas se deberán de cubrir mediante la entrega de los recursos en instituciones de crédito, para su abono en cuentas individuales abiertas a nombre de cada trabajador.

Sin embargo, las instituciones de crédito deberán actuar en la recepción de las cuotas del Seguro de Retiro y en la operación de las cuentas bancarias individuales, por cuenta del Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Las cuentas del SAR están identificadas mediante el Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.), siendo éste, el número de cuenta de los trabajadores. El R.F.C. es único dentro del Sistema Bancario, independientemente de que se labore en más de una empresa.
- Cada cuenta individual que se abra en favor de cada trabajador para el SAR, podrá tener dos subcuentas a saber: la del Seguro de Retiro propiamente dicha y la del Fondo Nacional de la Vivienda.
- La subcuenta relativa al Fondo Nacional de la Vivienda se regulará de acuerdo con las modificaciones que la propia Presidencia de la República propuso al Congreso de la Unión, para actualizar la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Cada patrón estará obligado a entregar a sus trabajadores el comprobante expedido por la Institución de Crédito respectiva, con lo cual se convierte a cada trabajador en partícipe de la fiscalización del cumplimiento de la obligación patronal sobre el pago correcto y oportuno de las cuotas del Seguro de Retiro.
- Las Instituciones Financieras son receptoras de las aportaciones que realizan los patrones a sus trabajadores en cuanto al Sistema de Ahorro para el Retiro, son las encargadas de individualizar dichas aportaciones en las dos subcuentas del SAR. Posteriormente, canalizan los importes a Banco de México, quien paga por estos depósitos, un interés mensual.
- El pago de las cuotas obrero patronales será por bimestre vencidos, a más tardar el día 17 de los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de cada año (artículo 45 de la Ley del Seguro Social publicada en el Diario Oficial el 24 de febrero de 1992).

- El interés que genera la cuenta del SAR está determinado por la tasa de interés real que se publica periódicamente en el Diario Oficial de la Federación, esto para la subcuenta del Fondo de Retiro, la cual, será determinada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esta tasa se determinará cuando menos trimestralmente en función de los rendimientos en términos reales de los valores a largo plazo que circulen en el mercado, emitidos por el Gobierno Federal o, en su defecto, por emisores de la más alta calidad crediticia (artículo 183-I de la Ley del Seguro Social).

En el caso de la subcuenta del Fondo de Vivienda se pagará en función al remanente de operación del año anterior del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) o del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), según sea el caso de afiliación del trabajador.

- Los saldos de la subcuentas del Seguro de Retiro se deberán ajustar periódicamente, en función al Índice nacional de precios al consumidor que publica mensualmente el Banco de México.

Por lo tanto, el saldo de dichos créditos derivados de los depósitos correspondientes a la Subcuenta del Seguro de Retiro, se ajustará en una cantidad igual a la resultante de aplicar al saldo promedio diario mensual de tales créditos, con la variación porcentual que arroje el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), que se da a conocer mensualmente en el Diario Oficial de la Federación.

Lo anterior conforme al artículo 183-I de las reformas a la Ley del Seguro Social, propuestas por la Presidencia de la República.

Los créditos de referencia causarán intereses a una tasa no inferior al 2% anual ni superior al 6% anual, que se pagará mensualmente mediante la reinversión que se haga en las respectivas

cuentas de cada trabajador. Esta será determinada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuando menos trimestralmente en función de los rendimientos en términos reales de los valores a largo plazo que circulen en el mercado emitidos por el Gobierno Federal o, en su defecto, por emisores de la más alta calidad crediticia.

- El cálculo de los intereses deberá hacerse sobre el saldo promedio mensual de los créditos a que se hace alusión, ajustado mediante el procedimiento que señala el propio artículo 183-I de las reformas propuestas.
- En una segunda etapa del SAR, y conforme al artículo 183-I del proyecto de reformas que se viene comentando, cada trabajador podrá, en cualquier tiempo, solicitar directamente a la institución de crédito depositaria de la subcuenta del Seguro de Retiro, el traspaso a otra institución de crédito, de los fondos de su cuenta individual, a fin de invertirlos en sociedades de inversión administradas por instituciones de crédito, casas de bolsa, instituciones de seguro, o bien, sociedades operadoras.

Desde luego que para la organización y funcionamiento de las sociedades de inversión que administren los recursos provenientes de los fondos de la subcuenta del retiro, se requiere la previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Tales sociedades de inversión deberán sujetarse, en cuanto a la recepción de recursos, el tipo de instrumentos en los que puedan invertirse y la expedición de estados de cuenta, a las reglas generales que deberá expedir la propia Secretaría de Hacienda, con la opinión del Banco de México.

- Los trabajadores podrán solicitar el retiro de los saldos de sus subcuentas individuales si es que cumplen alguna de las características que establecen la Ley del Seguro Social y la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

A.3. Principales artículos de la Ley del Seguro Social y de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

En el Diario Oficial de la Federación publicado el lunes 24 de febrero de 1992, se enuncian los principales artículos que fueron modificados.

Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

ARTICULO 39. El saldo de las subcuentas de vivienda pagará intereses en función del remanente de operación del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

ARTICULO 40. El trabajador que cumpla 65 años de edad o adquiera el derecho a disfrutar una pensión por cesantía en edad avanzada, vejez, invalidez, incapacidad permanente total o incapacidad permanente parcial del 50% o más, en los términos de la Ley del Seguro Social o de algún plan de pensiones establecido por su patrón o derivado de contratación colectiva, tendrá derecho a que la institución de crédito que lleve su cuenta Individual de ahorro para retiro, le entregue por cuenta del Instituto, los fondos de la subcuenta de vivienda situándoselos en la entidad financiera que el trabajador designe, a fin de adquirir una pensión vitalicia o bien entregándoselos al propio trabajador en una sola exhibición.

Los planes de pensiones a que se refiere el primer párrafo serán sólo los que reúnan los requisitos que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El trabajador titular de la cuenta individual del Sistema de Ahorro para el Retiro, deberá a la apertura de la misma designar beneficiarios. Lo anterior, sin perjuicio de que en cualquier tiempo el trabajador pueda sustituir a las personas que hubiera designado, así como modificar, en su caso, la proporción correspondiente a cada una de ellas.

En caso de fallecimiento del trabajador, la institución de crédito respectiva entregará el saldo de la cuenta individual de ahorro para el retiro, a los beneficiarios que el titular haya señalado por escrito para tal efecto, en la forma elegida por el beneficiario de entre las previstas en este artículo. La designación de beneficiarios quedará sin efecto si él o los designados mueren antes que el titular de la cuenta.

A falta de los beneficiarios a que se refiere el párrafo anterior, dicha entrega se hará en el orden de prelación previsto en el artículo 501 de la Ley Federal del Trabajo

El trabajador o sus beneficiarios, según corresponda, deberán solicitar por escrito a la Institución de crédito la entrega de los fondos correspondientes, acompañando los documentos que señale al efecto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 43. Las aportaciones, así como los descuentos para cubrir los créditos que otorga el Instituto, que reciban las instituciones de crédito conforme a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, deberán ser invertidos a más tardar el cuarto día hábil bancario inmediato siguiente al de su recepción, en la cuenta que el Banco de México le lleve al Instituto. Dichos recursos deberán invertirse, en tanto se aplican a los fines señalados en el artículo 42, en créditos a cargo del Gobierno Federal, a través del Banco de México.

Sin perjuicio de lo anterior el Instituto, con cargo a dicha cuenta podrá mantener en efectivo o en depósitos bancarios a la vista las cantidades estrictamente necesarias para la realización de sus operaciones diarias.

Ley del Seguro Social

ARTICULO 183-A. Los patrones están obligados a enterar al Instituto Mexicano del Seguro Social, el importe de las cuotas correspondientes al ramo de retiro, mediante la constitución de depósitos de dinero en favor de cada trabajador, en la forma y términos señalados en el Capítulo V Bis del Seguro de Retiro.

ARTICULO 183-B. Las cuotas a que se refiere el artículo anterior serán por el importe equivalente al 2% del salario base de cotización del trabajador.

ARTICULO 183-C. Los patrones estarán obligados a cubrir las cuotas establecidas en este capítulo, mediante la entrega de los recursos correspondientes en instituciones de crédito, para su abono a la subcuenta del Seguro de Retiro de las Cuentas Individuales del Sistema de Ahorro para el Retiro abiertas a nombre de los trabajadores. A fin de que las instituciones de crédito puedan individualizar dichas cuotas, los patrones deberán proporcionar a las instituciones de crédito información relativa a cada trabajador. En la forma y con la periodicidad que al efecto determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El patrón deberá entregar a la representación sindical una relación de las aportaciones hechas a sus agremiados.

Las cuentas individuales del Sistema de Ahorro para el Retiro deberán, cuando corresponda, tener dos subcuentas: la del Seguro de Retiro y la del Fondo Nacional de la Vivienda. La documentación y demás características de estas dos cuentas, no previstas en esta Ley y en la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, se sujetarán a las disposiciones de carácter general que expida el Banco de México.

El patrón deberá llevar a cabo la apertura de la Cuenta Individual del Sistema de Ahorro para el Retiro del trabajador en la institución de crédito que elija el primero, dentro de las que tengan oficina en la plaza o, de no haberla, en la población más cercana.

El trabajador que sea titular de una Cuenta de Ahorro para el Retiro y tuviera una nueva relación de trabajo, habrá de proporcionar al patrón respectivo su número de cuenta, así como la denominación de la institución de crédito operadora de la misma.

El trabajador no deberá tener más de una Cuenta de Ahorro para el Retiro.

ARTICULO 183-D. En caso de terminación de la relación laboral, el patrón deberá entregar a la institución de crédito respectiva, la cuota correspondiente al bimestre de que se trate o, en su caso, la parte proporcional de dicha cuota, en la fecha en que deba efectuar el pago de las cuotas correspondientes a dicho bimestre.

ARTICULO 183-E. El entero de las cuotas se acreditará mediante la entrega que los patrones habrán de efectuar a cada uno de sus trabajadores, del comprobante expedido por la institución de crédito en la que el patrón haya enterado las cuotas citadas, el que tendrá las características que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante la expedición de disposiciones de carácter general.

Las instituciones que reciban las cuotas de los patrones deberán proporcionar a éstos comprobantes individuales a nombre de cada trabajador dentro de un plazo de 30 días naturales contando a partir de la fecha en que reciban las cuotas citadas. Los patrones estarán obligados a entregarles a sus trabajadores dichos comprobantes junto con el último pago de sueldo de los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre de cada año.

ARTICULO 183-G. El trabajador podrá notificar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el incumplimiento de las obligaciones a cargo de los patrones establecidas en este Capítulo.

Los trabajadores titulares en las Cuentas del Sistema de Ahorro para el Retiro y, en su caso, sus beneficiarios, podrán, a su elección, presentar directamente o a través de sus representantes sindicales, sus reclamaciones contra las instituciones de crédito ante la Comisión Nacional Bancaria o hacer valer sus derechos en la forma que establecen las leyes.

El procedimiento de conciliación a que se refiere el párrafo anterior se sujetará a lo dispuesto en los Artículos 95 y 96 de la Ley de Instituciones de Crédito.

ARTICULO 183-II. Las instituciones de crédito ó entidades financieras estarán obligadas a llevar las Cuentas Individuales de ahorro para el Retiro en los términos de esta Ley, actuando por cuenta y orden del Instituto Mexicano del Seguro Social. Dichas cuentas deberán contener para su identificación el Registro Federal de Contribuyentes del Trabajador.

ARTICULO 183-I. Las cuotas que reciban las instituciones de crédito operadoras de las cuentas individuales, deberán ser depositadas a más tardar el cuarto día hábil bancario inmediato siguiente al de su recepción, en la cuenta que el Banco de México le lleve al Instituto Mexicano del Seguro Social. El propio Banco de México, actuando por cuenta del mencionado Instituto, deberá invertir dichos recursos en créditos a cargo del Gobierno Federal.

El saldo de dichos créditos al fin de cada mes, se ajustará en una cantidad igual a la resultante de aplicar al saldo promedio diario mensual de los propios créditos la variación porcentual del "Índice Nacional de Precios al Consumidor", publicado por el Banco de México, correspondiente al mes inmediato anterior al del ajuste.

Los créditos causarán intereses a una tasa no inferior al 2% anual, pagaderos mensualmente mediante su reinversión en las respectivas cuentas. El cálculo de estos intereses se hará sobre el saldo promedio diario mensual de los propios créditos, ajustados siguiendo el mismo procedimiento previsto para el párrafo anterior.

La tasa citada será determinada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuando menos trimestralmente, en función de los rendimientos en términos reales de los valores a largo plazo que circulen en el mercado, emitidos por el Gobierno Federal o, en su defecto, por emisores de la más alta calidad crediticia. Esa determinación será dada a conocer mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación y en periódicos de amplia circulación en el país.

B. Organización del SAR dentro de la Institución Financiera USUMEX, S.A.

En el Banco Usumex, S.A. el área del Sistema de Ahorro para el Retiro está constituido por la Dirección del SAR y cuatro gerencias: la Gerencia de Operación, la Gerencia del Producto, la Gerencia de Sistemas y la Gerencia de Comercialización. Cada una de éstas tiene sus ejecutivos correspondientes.

En la Figura 8 se puede apreciar detalladamente el Organigrama de la Dirección del SAR.

La Gerencia de Operación es quien tiene como responsabilidad controlar el flujo de operaciones generales en el producto, interactuando muy estrechamente con áreas tan importantes como la red de sucursales y el Centro Operativo, procurando establecer fluidez en el manejo del gran volumen de información que se maneja en el SAR.

Otras actividades a las que se aplica esta gerencia son los procesos de corrección, ya que buena parte de los problemas del Banco Usumex son generados por la inconsistencia, errores y omisiones en la información de origen. Por lo que, para atacar este problema fue necesario el diseño de un esquema general de correcciones, mediante este esquema y el establecimiento de canales de comunicación con los clientes del banco, hoy por hoy se ha logrado depurar la base de datos del banco, al grado tal que podemos considerarla como una de la más limpias y estables del mercado.

Resulta importante para el Banco Usumex mantener información oportuna y adecuada con las diferentes entidades involucradas como son el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSSTE y el Banco de México, siendo la gerencia de operación la responsable de esta trascendente actividad. Los

retiros de los trabajadores, la atención a clientes y la vigilancia estrecha de los registros contables que se originan por la operación del SAR, también son labores de esta gerencia.

La Gerencia de Producto, por su parte, tiene bajo su responsabilidad actividades menos operativas y más perfiladas al desarrollo del producto, es esta gerencia la que ofrece la plataforma de soporte para la operación, participando directamente en el análisis y desarrollo de sistemas, incluyendo software de captura para clientes. Otras actividades de esta gerencia son: el diseño y establecimiento de manuales y políticas de operación, procurando el apego absoluto a las disposiciones oficiales mediante una estrecha revisión a la reglamentación del SAR y, el estudio y desarrollo de nuevos productos que sean aplicables a las características de la clientela del SAR.

La Gerencia de Sistemas es la responsable de que todo el sistema del SAR funcione perfectamente así como mantener una base de datos en forma íntegra y correcta, dando mantenimiento oportuno y diseñando nuevas herramientas que hagan más amable la operación en el sistema.

La Gerencia de Comercialización es la encargada de la comercialización y promoción del producto. Esta gerencia está abierta a ofrecer todo el apoyo necesario a la red de sucursales y banca empresarial para aquellos prospectos que requieran una atención personal e íntegra.

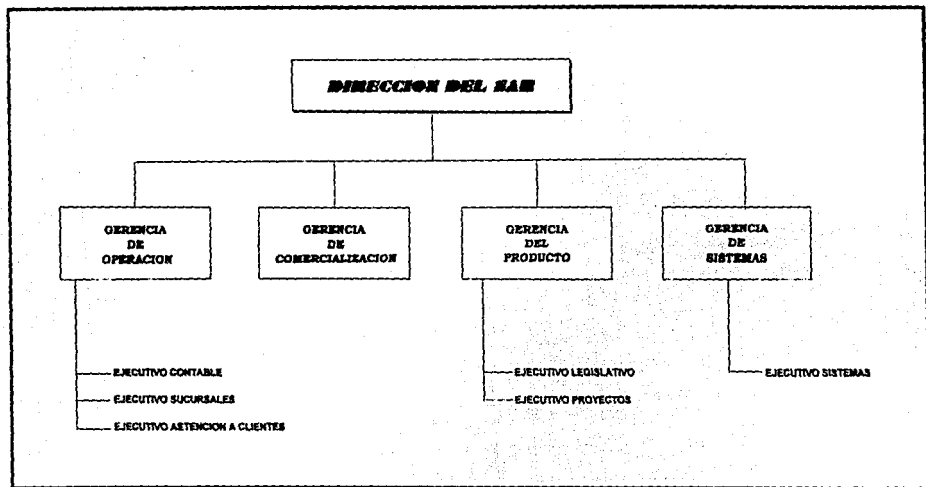


Figura 8. Organización del SAR

C. Documentación necesaria para la operación del SAR

Dentro de la operación del SAR se requieren documentos para que el cliente presente la información tanto para el alta de sus trabajadores como para el pago de sus aportaciones bimestrales.

Para poder presentar, en cualquier Banco, el alta de un trabajador, se requiere el documento llamado "Registro y Actualización de Datos del Trabajador" o Formulario SAR-04. Este formulario sirve para dar de alta a un trabajador o para actualizar cualquier dato de éste, como puede ser su cambio de domicilio, cambio de beneficiarios o cualquier otro. Es requisito indispensable que este formulario contenga la firma del trabajador, ya que este documento será su comprobante y requisito necesario para que, en su caso, el trabajador o sus beneficiarios soliciten el retiro de la cuenta Individual.

El formulario SAR-04 se debe presentar en original y dos copias. Este documento al igual que los otros dos formularios (SAR-01 y SAR-02) pueden adquirirse en la papelería o en los diferentes Bancos, con la forma que cada uno le quiera dar pero, cumpliendo con los requisitos legales que se estipularon para éstos.

Cada cliente deberá entregar a sus trabajadores una copia del SAR-04, la cual deberá tener el sello de recibido de la sucursal. El trabajador deberá de conservar dicha copia ya que representa su cuenta individual que tiene el cliente con el banco. En la Figura 9 se muestra el Formulario SAR-04.

Otro formulario es el llamado "Formulario para Aportación del Patrón, Dependencias o Entidades a sus Trabajadores" o Formulario SAR-01. Este formulario sirve para presentar el total del pago o aportación patronal.

El formulario SAR-01 se debe presentar en original y copia. El SAR-01 contiene la información de la empresa y debe estar correctamente requisitado. En la Figura 10 se muestra el Formulario SAR-01.

El último formulario utilizado en esta operación es el llamado "Detalle de Aportación al Trabajador" o Formulario SAR-02. Este formulario sirve para presentar lo que le corresponde, del total que el patrón paga, a cada uno de sus trabajadores.

El SAR-02 debe contener correctamente el R.F.C. de cada trabajador y sus aportaciones. Este documento se presenta en original y se utiliza para efectuar la llamada individualización de las aportaciones patronales. En la Figura 11 se muestra el Formulario SAR-02.

La información de los trabajadores (altas o modificaciones) y sus aportaciones individuales, que se presentan a través de los formularios SAR-04 y SAR-02 respectivamente, puede ser presentada al Banco Usumex a través de medios magnéticos, ya sea en diskette o en cinta. Si un cliente así lo prefiere, puede solicitar en cualquier sucursal del Banco Usumex que se le proporcione el sistema necesario para la captura de dicha información y así generarla en medios magnéticos.

El cliente puede presentar la información para la individualización en diskette o en formulario, mientras que para el alta o cambio de datos de los trabajadores el formulario SAR-04 es indispensable, ya que constituye el contrato del trabajador con el banco y debe de ser sellado para que el trabajador reciba su copia, en adición, se puede presentar el medio magnético.

BANCO USUMEX S. A.		Registro y Actualización de Datos del Trabajador			
SAR - 04			Día	Mes	Año
SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO					
Datos del Trabajador					
Clave de movimiento [] Alta [] Modificación		Reg. Fed. de la Empresa Hom [] D []		Reg. Fed. del Afiliado Hom [] D []	
Número Afiliación IMSS		Número de Crédito Informant		Fecha nacimiento Año [] Mes [] Día []	
		Sexo M [] F []		Crédito Informant Si [] No []	
Apellido Paterno					
Apellido Materno					
Nombre(s)					
Domicilio del Trabajador					
Calle y Número (Ext. e Int.)					
Colonia				Código Postal	
Delegación o Municipio			Población-Estado		Telefono
Cruce: Región		Zone	Plaza	Sucursal	Ejecutivo
Datos del Banco					
Actual: Denominación		Sucursal		Localidad	
Nuevo: Denominación		Sucursal		Localidad	
Datos de Garantías					
Apellido Paterno, Materno y Nombre(s)				% Participación	
				Total 100 %	
Firma del Trabajador		Conocimiento de Firma por el Patrón		Fecha, Sello y Firma de la Sucursal que recibe la documentación	

Figura 9. Formulario SAR-04: Registro y Actualización de Datos del Trabajador

**BANCO
USUMEX S.A.**

Formulario para Aportación del Patrón, Dependencias
o Entidades a sus Trabajadores

SAR - 01

Día Mes Año

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

Datos del Patrón				
No. de Registro Patronal IMSS/ISSSTE		No. de Expediente Infonavit		Registro Federal de Contribuyentes
Apellido Paterno, Materno y Nombres(s) o Patrón Social				
Domicilio de la Empresa Calle y Número (Ext. e Int.)				
Colonia		Código Postal	Teléfono	
Ciudad, Población, Delegación o Municipio		Entidad Federativa		S e c t o r: Público Privado
Datos del Banco				
Denominación del Banco				
Localidad/Sucursal		No. de Cta. de Cheques		
Región	Zone	Plaza	Sucursal	Ejecutivo
Información Presentada a la Institución				
Formularios ()				
SAR-02-2 No. ()		SAR-04-2 No. ()		
FAR-15CSTE-02; No. ()		SAR-15SSTE-04; No. ()		
Distrito ()		Tamaño	5.25" () 3.5" ()	
Cms ()		Densidad	6250 () 1600 ()	
Datos del Representante Legal				
Nombre, Firma y R.F.C.				
Fes		Teléfono		
Sello de la Sucursal que recibe Documentación y/o Aportación.				
Datos del Pago				
Bimestre		No. de Trabajadores		
Cuotas del Seguro de Retiro				
Cuotas Patronales				
Aportaciones Adicionales				
Actualizaciones				
Recargos				
Subtotal (A)				
Aportaciones al Fondo de la Vivienda				
Aportaciones Patronales				
Aportaciones Adicionales				
Actualizaciones				
Recargos				
Descuento por Crédito				
Subtotal (B)				
Total a Pagar (A + B)				
No. de Folio SAR		No. de Protección Cheques		
Certificación de la Sucursal que recibe Aportación.				

Figura 10. Formulario SAR-01: Formulario para Aportación del Patrón, Dependencias o Entidades a sus Trabajadores

**BANCO
USUMEX S.A.**

Detalle de Aportación al Trabajador

SAR - 02

Día Mes Año

Identificación del Patrón SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

Apellido Paterno, Materno y Nombre(s) o Razón Social Teléfono

Registro Federal de Contribuyentes Hom. D Año Birt. No. de Patrón

Identificación de los Trabajadores

Clave de Mtro. Registro Federal de Contribuyentes Hom. D No. de Nómina Trabajador Planta Mensual

Apellido Paterno, Materno y Nombre(s)

Cuota Patronal Seguro de Retiro + Actualizaciones + Recargos

Aportación Patronal Fondo de Vivienda + Actualizaciones + Recargos

Aportación Adicional Seguro de Retiro

Aportación Adicional Fondo de Vivienda

Descuento Vivienda por Crédito

Banco que opera la Cuenta Localidad/Sucursal Total

Clave de Mtro. Registro Federal de Contribuyentes Hom. D No. de Nómina Trabajador Planta Mensual

Apellido Paterno, Materno y Nombre(s)

Cuota Patronal Seguro de Retiro + Actualizaciones + Recargos

Aportación Patronal Fondo de Vivienda + Actualizaciones + Recargos

Aportación Adicional Seguro de Retiro

Aportación Adicional Fondo de Vivienda

Descuento Vivienda por Crédito

Banco que opera la Cuenta Localidad/Sucursal Total

Clave de Mtro. Registro Federal de Contribuyentes Hom. D No. de Nómina Trabajador Planta Mensual

Apellido Paterno, Materno y Nombre(s)

Cuota Patronal Seguro de Retiro + Actualizaciones + Recargos

Aportación Patronal Fondo de Vivienda + Actualizaciones + Recargos

Aportación Adicional Seguro de Retiro

Aportación Adicional Fondo de Vivienda

Descuento Vivienda por Crédito

Banco que opera la Cuenta Localidad/Sucursal Total

Figura 11. Formulario SAR-02: Detalle de Aportación al Trabajador

FALLA DE ORIGEN

D. Areas involucradas

En la operación de la recepción del pago del SAR en el Banco Usumex intervienen las siguientes áreas:

- Sucursales
- Centro Operativo
 - Recepción, control y captura de datos
 - Procesamiento de datos
 - Archivo

En este capítulo se analizará la intervención en la recepción del pago del SAR de cada una de las áreas mencionadas.

Se analizará su proceso operativo actual en busca de puntos débiles para establecer una propuesta de mejora en función de la calidad total en el servicio al cliente.

C.1. Sucursales

C.1.a. Organización

En la Figura 12 se puede apreciar el organigrama de las sucursales, donde se distinguen a los Funcionarios de Promoción, al Gerente Administrativo, al Auxiliar del contador, los Cajeros y el Controlista como las personas de la sucursal involucradas dentro de la operación del SAR.

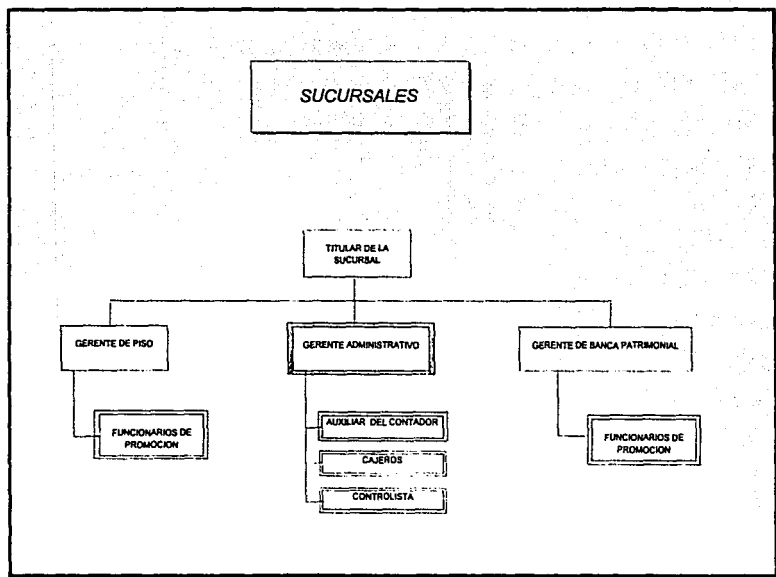


Figura 12. Organigrama de las Sucursales

D.1.b. Operación actual y propuesta del SAR

Para que un cliente, también llamado patrón, pueda presentarse en una sucursal del Banco Usumex a realizar el pago de sus aportaciones del SAR para sus trabajadores, es requisito indispensable que el patrón y sus trabajadores estén dados de alta en el sistema del SAR. Es por esto que, empezaremos con el análisis de los procesos de alta patronal y alta de trabajadores o alta individual.

1) Proceso de operación para el alta patronal

a) Operación actual

En el Diagrama 1 se muestra el proceso de operación para el alta patronal. Como se puede apreciar, la operación se origina cuando el patrón se presenta a la sucursal solicitando información sobre el SAR. El funcionario de promoción, también llamado funcionario de relaciones, lo asesora y, si el cliente lo solicita, le proporciona información sobre los documentos que necesita presentar para que se puede efectuar la apertura patronal y en su caso le entrega el contrato.

El cliente recaba la información necesaria y se la entrega al funcionario junto con el contrato en original y copia, firmados.

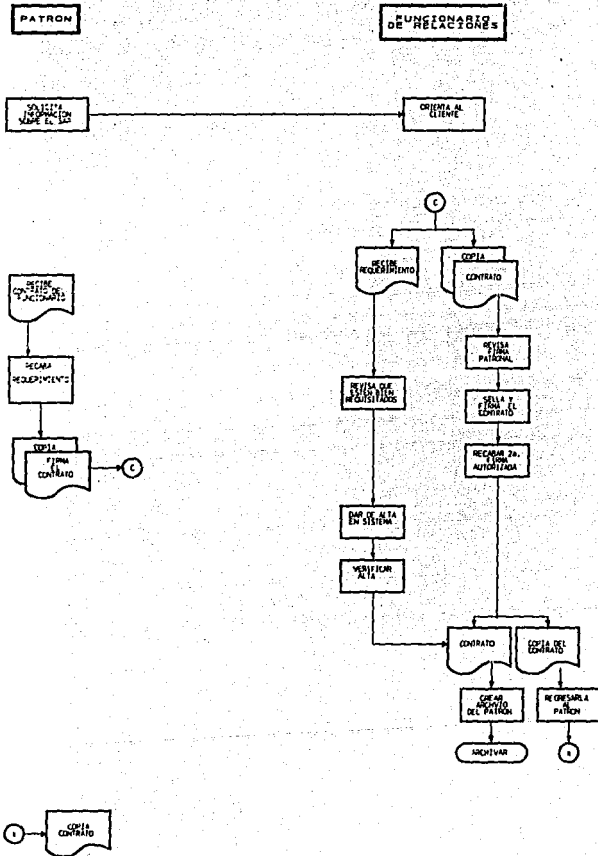
El funcionario recibe la documentación, la revisa y verifica la firma del cliente en el contrato. Sella y firma el contrato y, posteriormente, recaba una segunda firma autorizada.

OPERACION ACTUAL

DIAGRAMA 1.

SUCURSALES: APERTURA DE CUENTAS DEL S.A.R.

PATRONALES



En seguida, procede a dar de alta al patrón en el sistema propio para el SAR, esto lo hace cuestionando directamente al cliente. Al terminar la captura, verifica que ésta haya sido efectuada satisfactoriamente y consulta el número de patrón que el sistema arroja, lo anota en el contrato, tanto en el original como en la copia.

El funcionario entrega al cliente la copia del contrato. Crea un archivo donde guardará los documentos del cliente y el original del contrato.

Si el cliente lo solicita, en este momento se le proporciona la papelería necesaria para que realice el alta de sus trabajadores y posteriormente efectúe el pago.

b) Problemática

Al analizar el proceso actual del alta patronal se ha detectado que en el expediente del cliente no se tienen los datos generales de éste, lo que ocasiona dificultades para tener a la mano, por ejemplo, el teléfono, en el caso de que se presenten los diskettes dañados o se le quiera localizar para entregarle sus estados de cuenta.

Al dar de alta en el sistema al patrón, necesariamente, éste debe estar presente, ya que se le va cuestionando cada uno de sus datos para capturarlos en el sistema, lo que origina que el cliente invierta demasiado tiempo en dicho proceso.

Se detectó que los expedientes de los clientes no contienen la documentación que, por política, se ha estipulado.

El contrato es un documento meramente legal, el cual sólo contiene las declaraciones y cláusulas del mismo y presenta deficiencias en cuanto a la información del cliente, presentando únicamente un espacio para la fecha y otro para la firma del cliente y del representante del banco.

Más adelante se hablará de un sistema de capacitación en el cual se hará mención de las deficiencias en el proceso del SAR y como poder corregirlas. Una de esas deficiencias es la falta de seguimiento en la rotación del personal de las sucursales, esto es que, cuando un funcionario ingresa a una sucursal desconoce en gran medida la operación y manejo de los sistemas de la sucursal lo que origina que los avances que se han tenido con otros funcionarios en el mejoramiento de procesos operativos se vea afectado y se tenga un retroceso. Afectando así la calidad en el servicio.

C) Propuesta y Ventajas

Para poder tener a la mano la información del cliente se propone la creación y uso de un documento llamado "Solicitud de apertura patronal" el cual se muestra en la Figura 13.

Este documento contiene la información detallada del cliente en un arreglo similar al de la pantalla donde se captura el alta patronal, lo que facilitaría la captura de los datos patronales. Con esta solicitud el cliente ganaría tiempo ya que la presentaría en el momento de entregar el contrato y los documentos necesarios para la apertura; el funcionario recabaría la segunda firma para el contrato y de inmediato se la entregaría al cliente el cual podría marcharse sin tener que estar presente cuando el funcionario realice la captura del alta patronal.

Esta solicitud se manejaría en original y deberá guardarse en el expediente del cliente. Esto nos permitirá tener a la mano la información del cliente en el momento que se necesite. Este documento será un complemento importante para el contrato. Es conveniente aclarar que se pueden consultar

los datos del cliente en el sistema del SAR pero, existen algunos inconvenientes que hacen más cómodo tener el documento a la mano. Los inconvenientes pueden ser que el sistema no esté en línea, que el funcionario no tenga acceso al sistema o desconozca el procedimiento para consultar en el sistema.

BANCO USUMEX S. A.

SAR - USUMEX
SOLICITUD DE APERTURA PATRONAL
SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

DATOS DEL PATRÓN

FECHA:

R.F.C. del patrón:

Nombre o Razón Social:

Tipo de persona: Física Moral

Representante legal:

Domicilio:

Calle y número:

Colonia:

Código postal:

Ciudad:

Estado:

Teléfono:

Número de cuenta de cheques:

Instituto del Seguro de Retiro: IMSS ISSSTE OTRO

No. Filiación:

Instituto de Vivienda: INFONAVIT FOVISSSTE OTRO

No. Filiación:

Figura 13. Solicitud de apertura patronal

En el Diagrama 2 se muestra el proceso de operación propuesto. En él se observa cómo el proceso se ve afectado solo en el momento en que el cliente recibe de parte del funcionario de promoción la solicitud de apertura patronal y el contrato. El cliente llena la solicitud, firma el contrato y entrega los documentos al funcionario.

En el momento en que el cliente recibe la copia del contrato se puede retirar y el funcionario podría efectuar la captura del alta sin la necesidad de que el cliente esté presente.

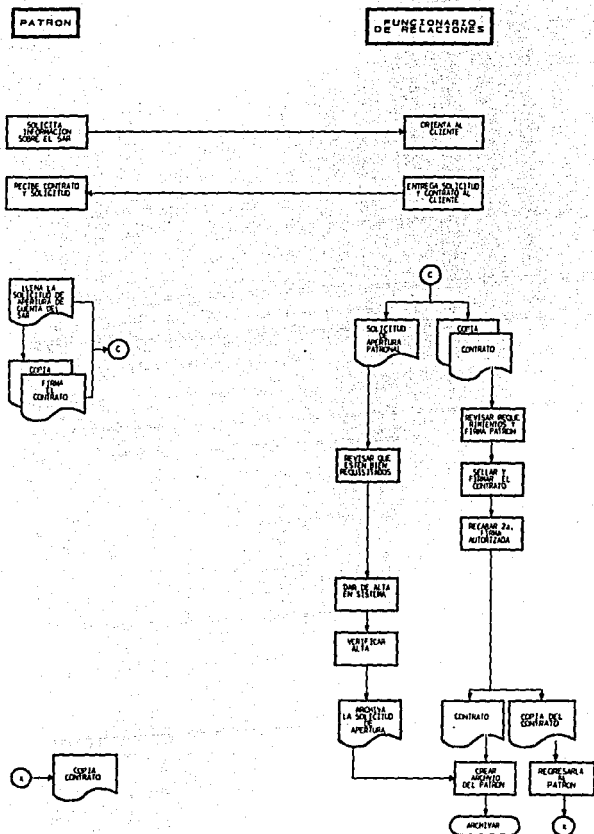
Con este cambio se busca mejorar la calidad en el servicio y en el proceso de apertura patronal ya que el cliente permanecería menor tiempo en la sucursal y sentiría que el servicio es más rápido y confiable. El funcionario podría dar una respuesta rápida en el caso de tener que localizar al cliente para alguna aclaración recurriendo al expediente y consultando la solicitud de apertura patronal.

2) Proceso de operación para el alta de trabajadores o alta individual

a) Operación actual

En el Diagrama 3 se muestra el proceso de operación para el alta de trabajadores. La operación inicia cuando el cliente presenta en la sucursal la información de sus trabajadores. Ésta puede ser a través de medios magnéticos y del formulario SAR-04 o únicamente a través del formulario SAR-04.

Como ya se mencionó, el cliente puede obtener el formulario SAR-04 en cualquier sucursal del Banco Usumex o en una papelería, o bien, si lo desea, puede obtener el sistema para generar la información en cualquier sucursal. En el Banco Usumex se promueve el uso de la papelería que el Banco emite y el uso del sistema.



Si el cliente presenta la información para el alta de sus trabajadores a través de medios magnéticos deberá de ir acompañado por los formularios SAR-04. El cliente le entrega al funcionario de promoción los formularios y el medio magnético de su preferencia.

El funcionario recibe y revisa los formularios. Verifica que contengan correctamente la información de los trabajadores, la asignación de beneficiarios y las firmas de los trabajadores. Si los formularios no están bien requisitados los devolverá.

Si los formularios son correctos, el funcionario de promoción los sella de recibido y entrega las dos copias al patrón, quien deberá de entregar una copia al trabajador. El original del formulario SAR-04 y los medios magnéticos los toma al titular administrativo para que éste los envíe al centro operativo. Es en el centro operativo, en el área de captura, donde se realiza la lectura de los medios magnéticos y se envían los formularios al archivo.

Si el cliente sólo presenta los formularios SAR-04 en papel, entonces el funcionario los revisa, si son correctos los sella y entrega las copias al cliente. Turna los originales al titular administrativo para que los envíe al centro operativo, donde, en el área de captura, se capturarán los datos de los formularios SAR-04. Posteriormente, envían los formularios al archivo.

Días después el titular administrativo recibe, del centro operativo, los diskettes o cintas que se enviaron y una relación de las altas efectuadas. El titular administrativo toma dichos documentos y medios magnéticos al funcionario de promoción para que devuelva los medios magnéticos a los clientes y archive la relación de altas.

El funcionario de promoción contacta al cliente y le entrega sus diskettes o cintas.

b) Problemática

El principal problema de esta operación se encuentra en el tiempo de respuesta que el Banco le da al cliente. Este tiempo está en función, en gran medida, del tiempo de captura de los formularios SAR-04, más adelante se explicará este tiempo de respuesta.

Otro problema, que afecta la imagen del Banco Usumex y deteriora la calidad en el servicio, es que, generalmente, los clientes no reciben los medios magnéticos que han presentado en las sucursales.

Los clientes presentan la información de sus trabajadores en forma deficiente. El hecho de que los patrones no proporcionen correctamente la información de sus trabajadores como el R.F.C., ocasiona que la información de la base de datos del Banco no sea correcta y posteriormente, el cliente, al detectar que existen errores, presente reclamaciones.

El funcionario de promoción no revisa detalladamente la información de los formularios SAR-04 y no sabe la correcta distribución de los formularios.

Cuando el cliente presenta la información de los trabajadores a través de medios magnéticos, en ocasiones, éstos presentan problemas, como son los casos de virus, que el diskette o la cinta estén mal generados, que la información sea incorrecta o que estén dañados y no se puedan leer. Estos problemas se detectan varios días después de que el cliente presentó el diskette o la cinta en la sucursal, también toma varios días para que se le notifique al cliente que existen problemas con su información para que la pueda corregir.

C) Propuesta y Ventajas

Como se mencionó, el principal problema es el tiempo de respuesta. Para solucionarlo se propone llevar la captura a las sucursales, esto implica el desarrollo y la creación de un sistema de captura para las sucursales. Para explicar las ventajas de esta propuesta consideraremos que no existen problemas para el desarrollo del sistema y el detalle de éste se explica en el inciso F de este capítulo.

El tiempo de captura de los formularios SAR-04 se reduciría si se capturan los formularios en las sucursales. El tiempo actual de respuesta es de 45 días, esto considerando que la captura se realiza en el centro operativo, en el área de captura, y que tiene involucrados tiempo de transporte, tiempo de control y distribución de los formularios. Este tiempo se explica con mayor detalle más adelante, dentro de la operación de recepción del pago del SAR, ya que éste agrupa a la operación y manejo que se le da a los tres formularios SAR-01, SAR-02 y SAR-04.

Si se considera que los funcionarios pueden realizar esta captura el mismo día de la recepción de los formularios el tiempo de respuesta se reducirá. El tiempo de transporte permanecerá pero el tiempo de captura se distribuirá entre los funcionarios de las sucursales, el tiempo de control y el de distribución de los formularios será mucho menor.

El nuevo sistema de captura contaría con una sección para la verificación de los diskettes que los clientes presentan. Ésto se realizaría en el momento en que el cliente lo presente en la sucursal, lo que ayudaría a detectar si el diskette contiene algún virus o si la información que presenta es correcta o si esta bien generado y se puede leer.

Al efectuar la verificación del diskette en el momento, se podrá notificar al cliente si su información es correcta o si existe algún problema con el diskette, esto ayudará a mejorar la imagen con el

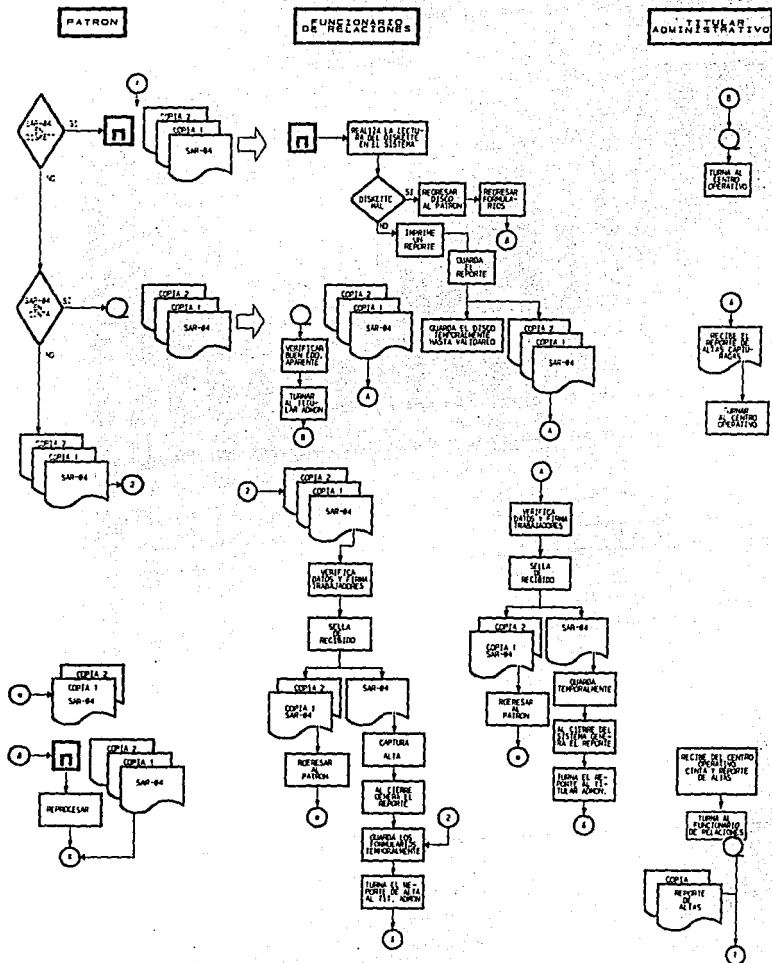
cliente pues éste podrá estar tranquilo al saber que la información presentada es correcta obteniendo así una respuesta inmediata. Si existiera algún problema con la información, el cliente lo sabría en el momento y se le regresaría el diskette para que lo corrija.

Los diskettes leídos en las sucursales permanecerían en ella, ya no se tendrían que enviar al centro operativo. El funcionario de promoción los guardaría hasta recibir la relación de altas efectuadas y en ese momento podría localizar al cliente para entregárselos. Con esta modificación en el proceso se estima que en un promedio de 7 días el cliente pueda obtener sus diskettes presentados en la sucursal. Este cambio evitaría que los diskettes se extravíen y ayudaría a que el cliente los recupere en buen estado y en un tiempo mínimo.

Para poder atacar el problema de información errónea que presentan los clientes se propone capacitar al funcionario para que le de mayor orientación al cliente en cuanto a la calidad e importancia de la información de los datos del trabajador. También, se propone capacitar más detalladamente a los clientes. De esto se habla ampliamente en el inciso F y G de este capítulo.

En el caso de deficiencias en la operación de las altas de trabajadores por parte de los funcionarios se propone todo un esquema de capacitación intensiva e interactiva, las cuales se desarrollan en el punto G de este capítulo.

En el Diagrama 4 se muestra la propuesta para la operación del alta de trabajadores. El proceso comenzaría cuando el cliente presente, como primer caso, los formularios SAR-04 acompañados de algún medio magnético ya sea diskette o cinta. En el caso de presentar una cinta, el funcionario recibirá los formularios SAR-04 y la cinta, revisará que la cinta esté en buen estado aparente y sellará los formularios SAR-04 tanto en el original como en las copias. Posteriormente, devolverá las copias al cliente y le indicará la importancia de que una de ellas se la entregue al trabajador. Turnará la cinta al titular administrativo para que sea enviado al centro operativo.



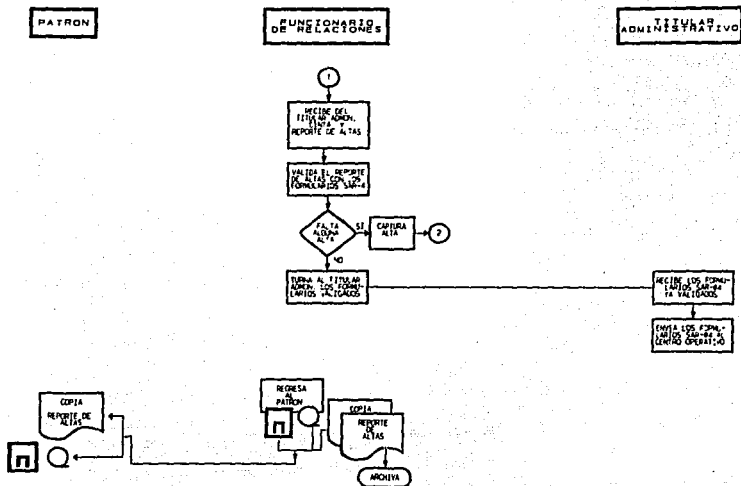
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA 4.

OPERACION PROPUESTA

SUCURSALES: APERTURA DE CUENTAS DEL S.A.R.

INDIVIDUALES



FALLA DE ORIGEN

En el caso de que el cliente presente diskette y formularios SAR-04, el funcionario efectuará la revisión o lectura del diskette en el sistema de captura del SAR en sucursales. Si el diskette es leído correctamente y la información que contiene es correcta, aceptará el diskette, sellará los formularios y entregará las copias al cliente informándole que no existe ningún problema. En caso de que existiera algún problema, en ese momento se le notificará al cliente y se le entregarán los formularios y el diskette para que lo corrija y lo entregue a la brevedad posible. Si todo es correcto, el funcionario guardará temporalmente el diskette y los formularios SAR-04.

En el caso de que el cliente presente únicamente los formularios SAR-04, el funcionario revisará los documentos, que sean legibles y correctos, sellará los formularios y entregará las copias al patrón. Posteriormente, capturará la información de los formularios SAR-04 en el sistema de captura del SAR. El funcionario guardará temporalmente los formularios.

Al final del día, para cualquiera de los tres casos, efectuará el cierre en el sistema de captura, generando un reporte con las altas efectuadas y un diskette con la información de los diskettes que fueron leídos y verificados durante el día y con la captura de los formularios SAR-04, también se genera otro diskette de respaldo para la sucursal.

El funcionario tomará el diskette con la información del SAR de la sucursal junto con el reporte de las altas efectuadas, al titular administrativo para su envío al centro operativo. Así mismo guardará temporalmente los diskettes recibidos y el diskette de respaldo generado, junto con los formularios recibidos.

Aproximadamente 7 días después recibirá del centro operativo la relación de altas en el sistema y, si es el caso, la cinta que envió. Verificará que las altas que capturó estén en la relación que recibió. Si todo es correcto, podrá localizar al cliente para entregarle una copia de la relación de las altas y los diskettes o la cinta.

En ese momento enviará los formularios SAR-04 al centro operativo para que se archiven. Archivará una copia de la relación de altas en el expediente del cliente.

Con este procedimiento se busca que el cliente tenga una respuesta rápida y un comprobante de la información que entregó y fue procesada y, de la situación que esta información presenta en la base de datos del Banco Usumex.

El cliente no tendrá que esperar a recibir los estados de cuenta de sus trabajadores para poder verificar si los datos de estos son correctos, lo podrá revisar desde el reporte de altas que recibe 7 días después de haber presentado la información al Banco, esto le proporcionará confianza y satisfacción en el servicio que el cliente recibe en el Banco.

En el momento en que el patrón y sus trabajadores estén dados de alta en el sistema del SAR se puede presentar el patrón a cualquier sucursal del Banco Usumex a realizar el pago del SAR.

Como ya se mencionó, el pago se realiza bimestralmente y, para esto, el patrón necesita presentar el formulario SAR-01 y los formularios SAR-02 que indican, el total de las aportaciones o pago y la aportación individual a cada trabajador, respectivamente.

Lo anterior nos permite entrar al análisis principal de esta tesis, al análisis del proceso de operación de la recepción del pago del SAR.

3) Proceso de operación para la recepción del pago del SAR

a) Operación actual

El Diagrama 5 muestra el proceso de operación actual para la recepción del pago del SAR en una sucursal del Banco Usumex.

La operación de la recepción del pago del SAR se origina cuando el cliente determina, mediante los lineamientos que ya se mencionaron, el total para el SAR-01 y las aportaciones individuales para los formularios SAR-02.

El patrón presenta el formulario SAR-01 en original y dos copias, el formulario SAR-02 en original. La información del formulario SAR-02 (las individualizaciones o aportaciones de los trabajadores) la puede presentar en papel o a través de medios magnéticos.

El funcionario de promoción recibe del patrón el formulario SAR-01 y los formularios SAR-02 o el medio magnético. Verifica que los importes del SAR-01 cuadren en sus sumas. Si recibe medio magnético con la información del SAR-02, lo toma al titular administrativo para que lo envíe al centro operativo donde será procesado.

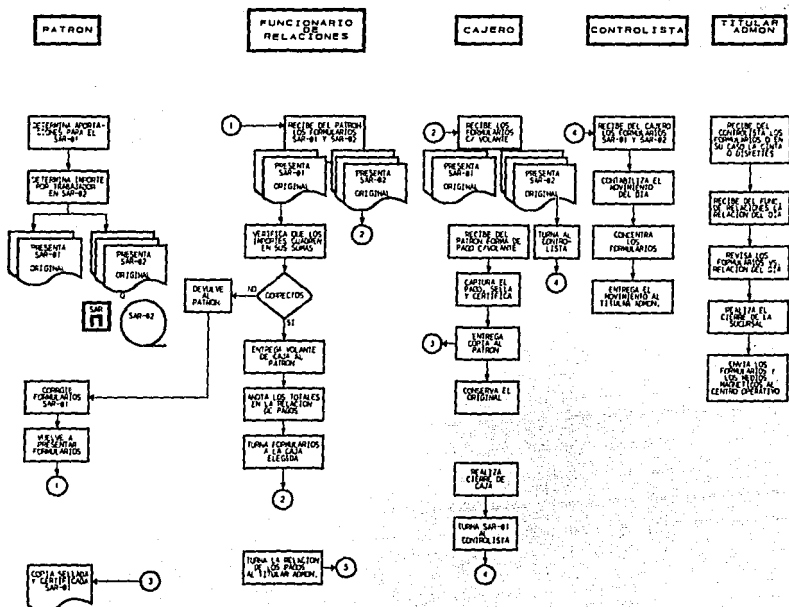
Si los importes son correctos, entrega al cliente un volante de caja y le indica que pase a la caja. El funcionario anota los totales en la relación de pagos recibidos. Si detecta alguna diferencia entrega los formularios al cliente para que los corrija.

El funcionario de promoción toma los formularios a la caja para que el cliente efectúe el pago. Al final del día entrega la relación de los pagos recibidos al titular administrativo.

DIAGRAMA 5.

OPERACION ACTUAL

SUCURSALES: RECEPCION DE PAGOS DEL SAR



FALLA DE ORIGEN

El cajero recibe los formularios con el volante de caja; recibe, por parte del patrón, el volante y la forma de pago.

El cajero revisa la forma de pago y lo captura en la caja, sella y certifica los formularios SAR-01. Entrega una copia del SAR-01 al patrón como comprobante del pago. Conserva el original y la segunda copia para que, al final del día, efectúe el cierre de caja. Turna los formularios SAR-02 y SAR-01 al controlista.

El controlista recibe del funcionario de promoción los formularios SAR-01 y SAR-02, los cuales los utiliza para contabilizar el movimiento del día. Posteriormente, concentra los formularios para entregárselos al titular administrativo.

El titular administrativo recibe, del controlista, los formularios y del funcionario de promoción la relación de los pagos del día y los medios magnéticos que haya recibido. Efectúa la captura de los pagos recibidos en el sistema del SAR. Revisa los formularios contra la relación. Efectúa el cierre de la sucursal. Envía el movimiento del día al centro operativo para que se efectúe la contabilidad de los formularios SAR-01, la captura de los formularios SAR-02, la lectura y procesamiento de los datos de los medios magnéticos y, posteriormente, se archiven los formularios y se devuelvan los medios magnéticos.

b) Problemática

En la recepción del pago del SAR, el principal problema es el tiempo de respuesta que se le da al cliente, el cual es en promedio de 45 días, al igual que en el caso de las altas de trabajadores. Este tiempo se mide desde el momento en que el cliente se presenta en la sucursal a realizar el pago del SAR hasta que se le da una respuesta de la información que presentó a través de la entrega de los estados de cuenta de sus trabajadores.

El tiempo de respuesta esta en función del tiempo de transporte de los formularios; del tiempo de control y distribución de los mismos en el centro operativo, del tiempo de captura, el tiempo de procesamiento de la información, del tiempo de correcciones, el tiempo de actualización de las bases de datos y finalmente del tiempo de emisión de estados de cuenta y el tiempo de distribución de los mismos.

El tiempo de transporte de los formularios se refiere al tiempo que toman los formularios en llegar al centro operativo desde que el titular administrativo los envía como el movimiento del día de la sucursal al centro operativo.

El tiempo de control y distribución de los formularios en el centro operativo es el tiempo que tardan los funcionarios del centro operativo en recibir los formularios, en separarlos por sucursal, por fecha de recepción, en verificar que cada formulario SAR-01 venga acompañado de sus respectivos SAR-02 o en su caso, del diskette o cinta, de verificar que el pago haya sido capturado en el sistema y por último, turnar los formularios al área de captura.

El tiempo de captura es el tiempo que se tardan los capturistas en procesar la información de los formularios SAR-02, de procesar los diskettes o cintas que se recibieron.

Para calcular el número de formularios promedio por patrón a capturar por bimestre y el tiempo de captura se tienen los siguientes datos:

Número promedio de pagos recibidos en los días 17 al 23 de los meses noes = 957

Número de sucursales en el área metropolitana del Banco Usumex, S.A. = 58

$$(957) \div (58) = 17$$

∴ Número promedio de pagos recibidos por sucursal	=	17
Número de registros (Trabajadores) promedio por periodo	=	22, 938
$(22\ 938) \div (957) = 23.97 \approx 24$ trabajadores por patrón		
∴ Número de trabajadores por patrón o número de formularios SAR-02	=	24
Número de capturista para el movimiento del SAR en el centro operativo	=	3
Tiempo de captura por formulario SAR-02	=	1.3 min.
Un capturista trabaja 8 hrs / día = 480 min. / día por los 3 capturistas	=	1440 min/día
$(22\ 938) \times (1.30\ \text{min.}) = 29\ 819.4\ \text{min.}$		
$(29\ 819.4\ \text{min.}) \div (1440\ \text{min/día}) = 20.7079 \approx 21$ días		

∴ El tiempo de captura es de 21 días después de recibido el formulario en el centro operativo, en el área de captura.

El tiempo de procesamiento de la Información consiste en efectuar una corrida, llamada en falso, del sistema del SAR para obtener un listado previo con la información que se ha capturado para, posteriormente, verificar que la captura haya sido correcta.

El tiempo de correcciones es en el que se efectúan las correcciones que se hayan detectado en el momento de verificar la información que se ha capturado.

El tiempo de actualización de las bases de datos es en el que, después de haber hecho las correcciones y con la información completamente capturada, se efectúa una corrida al sistema, llamada en línea, que en esta ocasión, afecta la información de toda la base de datos.

El tiempo de emisión de estados de cuenta es el que tardan en imprimirse los estados de cuenta de los trabajadores. Estos estados de cuenta se imprimen por patrón o cliente y por sucursal.

El tiempo de distribución de estados de cuenta considera el tiempo en que, en el centro operativo, se distribuyen los estados de cuenta por sucursal y se preparan para ser enviados a las sucursales junto con el tiempo que tarda el transporte de éstos a las sucursales correspondientes.

En promedio estos tiempos son los siguientes:

CONCEPTO	TIEMPO PROMEDIO EN DIAS
tiempo de transporte de los formularios	1
tiempo de control y distribución	7
tiempo de captura	21
tiempo de procesamiento y revisión de la información	5
tiempo de correcciones	5
tiempo de actualización de las bases de datos	2
tiempo de emisión de estados de cuenta	2
tiempo de distribución de los estados de cuenta a las sucursales	2
TIEMPO DE RESPUESTA	45

Este tiempo de respuesta es muy alto, es en promedio un mes y medio. Si consideramos que el pago del SAR se realiza bimestralmente, el cliente recibe una respuesta de la información que presentó a las sucursales 15 días antes de volver a presentarse en el Banco a efectuar otro pago del SAR. Si existen problemas en esta información, el cliente cuenta con muy poco tiempo para solicitar al Banco las correcciones necesarias o para presentar la información correcta antes de que comience el siguiente periodo de pagos.

Todo esto ocasiona que las aclaraciones y correcciones se empalmen con la recepción del pago del siguiente bimestre y, por lo general, se descuidan y no se le presta la atención necesaria, lo que origina que el tiempo de respuesta de las aclaraciones y correcciones sea muy alto, ya que por lo general, en las sucursales, se le da prioridad a la recepción del pago y por último se atienden las aclaraciones o correcciones.

Obviamente esto provoca que la imagen y el servicio que el cliente recibe sea deficiente y de poca calidad.

Otro problema en la operación dentro de las sucursales es el tiempo que el cliente tiene que permanecer en la sucursal para poder efectuar el pago. El proceso cuenta con operaciones que lo hacen muy lento como es el caso de la verificación de las sumas de los importes del formulario SAR-01. Cuando un funcionario se encuentra ocupado, el cliente tiene que esperar a que el funcionario se desocupe y luego, revise los totales del SAR-01 y le entregue el volante de caja. Posteriormente, tiene que esperar a que el funcionario tenga tiempo de turnar los formularios a la caja.

El mal manejo de los formularios SAR-01, la mala información que los clientes presentan y la falta de conocimiento del manejo del sistema del SAR ocasiona que los funcionarios no cuenten con los elementos necesarios para aclarar la situación de los pagos realizados por los patrones.

Algunas veces, existe falta de control en el envío de los formularios SAR-01 y SAR-02 al centro operativo, ocasionando extravío de los documentos, evasión de la responsabilidad sobre éstos por parte de las sucursales y por lo tanto, falla de captura de algunos formularios SAR-02. Esto origina que la información que se reporta a los clientes sea incorrecta y con diferencias en los importes del SAR-01 contra el SAR-02.

En ocasiones los clientes no presentan la información para la individualización de sus trabajadores, ocasionando confusión tanto en el manejo de la documentación, como en la información del sistema, el cual presenta diferencias y problemas posteriores con respecto a la emisión de estados de cuenta.

Los problemas en cuanto a diferencias entre el SAR-01 y SAR-02 se detectan varios días después de que el cliente efectuó el pago en la sucursal.

C) Propuesta y Ventajas

Como se explica en el punto de Propuesta y Ventajas del inciso anterior, se propone el desarrollo de un sistema de captura en sucursales.

Con el desarrollo de este sistema se propone llevar la captura de los formularios SAR-02 a las sucursales buscando los siguientes objetivos:

- Brindarle al cliente una respuesta, sobre la certeza de la información que presenta, desde el momento de recibir los diskettes.
- Asegurar que la información que entre al sistema, a través de diskettes, sea correcta
- Eliminar esta captura en forma centralizada
- Reducir el tiempo de respuesta al cliente

- Que la custodia de los documentos la efectúe la sucursal
- Mejorar la calidad en el servicio al cliente

El sistema de captura propuesto contaría con un menú que permitiría verificar la información de los diskettes que el cliente presenta para la individualización de los trabajadores. Con esto, el funcionario, en el momento de recibir los diskettes de parte del cliente, podría verificar si el bimestre que presenta, los importes y los datos del patrón son correctos. Esto ayudaría a que el cliente esté al tanto de la situación de la información que presenta al Banco Usumex y si es necesario, podría realizar las correcciones y entregar la información el mismo día del pago, con lo que, ayudaría a que el tiempo de respuesta ocasionado por correcciones se reduzca.

El hecho de que se descentralice la captura del SAR-02 permitiría que el tiempo por captura se distribuya en un número mayor de funcionarios y por lo tanto ayudaría a reducir el tiempo total de captura.

Considerando que se tienen los siguientes datos:

Tiempo de captura por formulario SAR-02	=	1.3 min.
Número de registros (trabajadores) promedio por periodo	=	22, 938
Número de sucursales en el área metropolitana del Banco Usumex, S.A.	=	58
Número mínimo de funcionarios por sucursal	=	1

$$(22\ 938) \times (1.30 \text{ min.}) = 29\ 819.4 \text{ min.}$$

$$(29\ 819.4 \text{ min.}) \div (58 \text{ capturistas}) = 514.12 \text{ min.}$$

Se requieren 514.12 minutos para capturar el movimiento del SAR en sucursales.

Considerando que el periodo del pago dura en promedio 5 días:

$$(514.12 \text{ min}) \div (5 \text{ días}) = 102 \text{ min/día} = 1 \text{ hr y } 42 \text{ min}$$

Esto significa que se requiere que un funcionario debe de capturar, en promedio, 1 hr. y 42 min. al día durante los 5 días que dura el periodo del pago del SAR para que el tiempo de captura se reduzca a 5 días. Ahora bien, si el número de funcionarios que capturen los formularios SAR-02 aumenta, este tiempo se reduciría y el tiempo de captura total sería menor, pero para este estudio se considerará el caso extremo de contar con solo un funcionario de promoción por sucursal.

En lo que respecta al tiempo por transporte de los formularios, el tiempo de procesamiento y revisión de la información, el tiempo de actualización de las bases de datos, el tiempo de emisión de estados de cuenta y el tiempo de distribución de los mismos a las sucursales, permanecen sin cambio.

El tiempo de control y distribución de los formularios se reduciría a 2 días ya que los operadores recibirían solo un diskette por sucursal que contendría toda la información de la captura de las sucursales, el cual sería tomado al área de captura para que sea procesado. Junto con este diskette recibirían los originales de los formularios SAR-01 para que sean archivados.

El tiempo por correcciones también se reduciría ya que la información que proviene de las sucursales estaría previamente revisada y corregida, lo que haría que esta operación fuera más rápida y sólo se efectuaría como control.

Con estos cambios los tiempos esperados son los siguientes:

CONCEPTO	TIEMPO PROMEDIO EN DIAS
tiempo de captura en sucursales	5
tiempo de transporte de los formularios	1
tiempo de control y distribución	2
tiempo de procesamiento, revisión de la información	2
tiempo de correcciones	1
tiempo de actualización de las bases de datos	2
tiempo de emisión de estados de cuenta	2
tiempo de distribución de los estados de cuenta a las sucursales	2
tiempo de validación en sucursales	3
TIEMPO DE RESPUESTA ESPERADO	20

Como se puede apreciar el tiempo de respuesta esperado con la captura del SAR-02 en las sucursales es de 20 días, lo que significa que el cliente podría recoger los estados de cuenta de sus trabajadores 20 días después de que se realizó el pago. Esto haría que la imagen y la calidad en el servicio que el Banco Usumex ofrece a sus clientes mejore, que el Banco tenga clientes satisfechos

al reducir el tiempo de respuesta, al reducir factores o posibilidades de error, al brindarle noticias, casi inmediatas, sobre la situación o certeza de la información que presenta en la sucursal.

En cuanto a la custodia de los documentos, el hecho de que las sucursales se hagan responsables de los formularios SAR-02, mientras la información es procesada e integrada a la base de datos del Banco Usumex, ayudaría a mejorar el control sobre los documentos, a que las sucursales se responsabilicen de ellos y a reducir el tiempo de control y distribución en el centro operativo ya que el funcionario encargado de recibir los formularios, con esta propuesta, sólo recibiría un diskette por sucursal en lugar de todos los formularios que se reciben.

Cuando el funcionario verifique que la captura ha sido procesada satisfactoriamente, con el reporte que recibiría del centro operativo, enviaría al centro operativo los formularios SAR-02 pero, en esta ocasión, serían enviados directamente para el archivo.

Con el nuevo sistema, los errores que se puedan presentar por diskettes dañados o con información errónea, se detectarían en el momento en que el cliente los presente en la sucursal. Esto ayudaría a eliminar correcciones o aclaraciones posteriores ocasionadas por información errónea. Esta validación de los diskettes provoca modificaciones en el proceso operativo, las cuales serán explicadas más adelante.

Con respecto al punto anterior es conveniente hacer un paréntesis para aclarar que el Banco tiene la obligación de recibir la información para la individualización, en cuanto a los importes, como el cliente la presente, esto es que, si el cliente presenta la individualización con diferencias, el Banco tiene la obligación de individualizar hasta donde alcance o en su caso, si el cliente pagó de más o presentó la individualización menor que lo que pago, el dinero permanecerá en una cuenta del patrón.

Los problemas ocasionados por estos casos no son imputables al Banco sino al cliente, quien deberá de solicitar las correcciones o devoluciones necesarias.

Por otro lado, para mejorar el servicio dentro de la sucursal y reducir el tiempo de espera de un cliente en una sucursal del Banco Usumex, se proponen cambios al proceso de operación. Uno de ellos consiste en eliminar la operación de validación de las sumas de los importes del formulario SAR-01 por parte del funcionario de promoción.

Dentro de los desarrollos de sistemas del Banco Usumex se encuentra el de un sistema para la caja en donde se recibirá y capturará el formulario SAR-01 sin la necesidad de que el funcionario realice una revisión previa y anulando la captura de los pagos recibidos por parte del titular administrativo. De este modo, si el cajero detecta diferencias en el formulario SAR-01, en el momento de la captura en caja, regresará al cliente el formulario y la forma de pago para que lo corrija.

Considerando que la validación de los formularios SAR-01 ya no será necesaria, el patrón ya no tendría que pasar a entregarle los formularios al funcionario de promoción para que los valide y por lo tanto, el volante de caja que se le entregaba, desaparecería. Esto ayudaría a reducir el tiempo de espera del cliente dentro de la sucursal y agilizaría la operación.

Para poder atacar los problemas por falta de información o conocimiento de la operación del SAR, en cuanto al mal manejo de los formularios SAR-01 y SAR-02 y el problema de que los funcionarios no saben explotar las herramientas que el sistema del SAR les proporciona para aclaraciones de los pagos de los clientes se propone un esquema de capacitación intensiva e interactiva, del cual se hablará en los siguientes incisos de este capítulo.

Existe un problema externo a las sucursales del Banco Usumex pero que afecta en gran medida la operación del SAR, la falta de conocimiento del producto por parte de los clientes. El cliente, en un principio, desconoce como debe de presentar la información al Banco y esto ocasiona errores en la información. La solución a este problema está en manos de los funcionarios de relaciones ya que son ellos los encargados de informar al cliente de los documentos necesarios y la forma de distribuirlos. Para reforzar el conocimiento integral de la operación del SAR en los funcionarios se recomienda un esquema de capacitación general del SAR, donde se manejen los conceptos básicos e importantes para el cliente, se recomienda la elaboración de un pequeño manual informativo y operativo del SAR dirigido a los clientes para que el funcionario lo tenga a la mano y cuando un cliente se presente a pedir informes, el funcionario pueda asesorarlo detalladamente y le brinde una copia de dicho manual.

Esto ayudará a reducir en gran medida los errores en la información que los clientes presenten al banco, proporcionando entradas correctas, y sin problemas, al sistema de operación del SAR.

Con estas propuestas el proceso de operación del SAR se ve modificado como se muestra en el Diagrama 6 que describe el proceso de operación propuesto para la recepción del pago del SAR y en el Diagrama 7 que describe el proceso de operación para la captura de la individualización del formulario SAR-02.

El proceso de operación propuesto para la recepción del pago del SAR se origina cuando el cliente se presenta en la sucursal con el formulario SAR-01 y la individualización, la cual puede ser a través de formularios SAR-02 o mediante medios magnéticos.

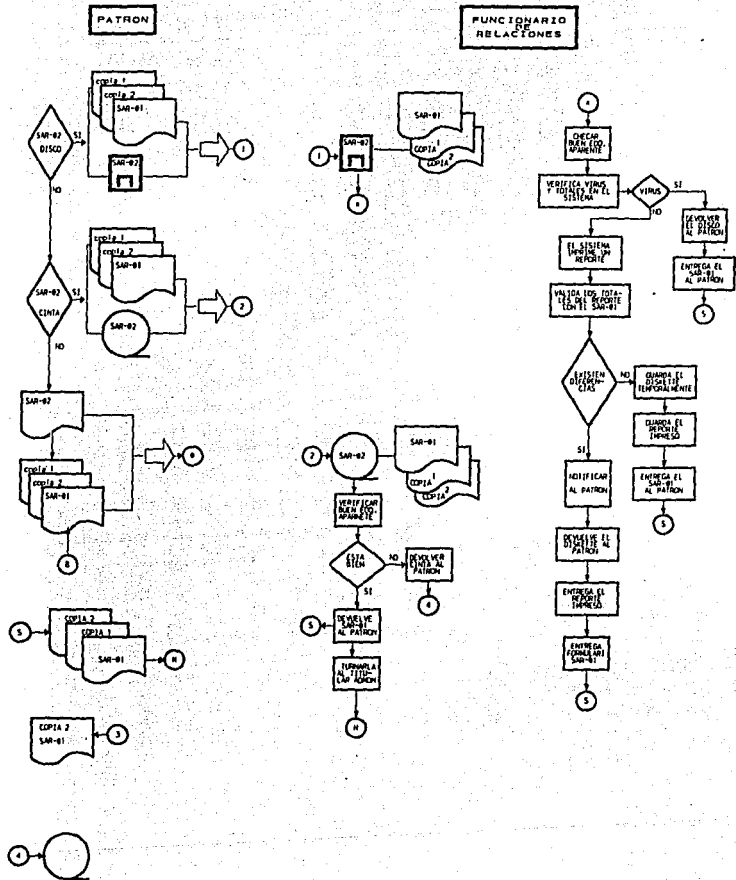
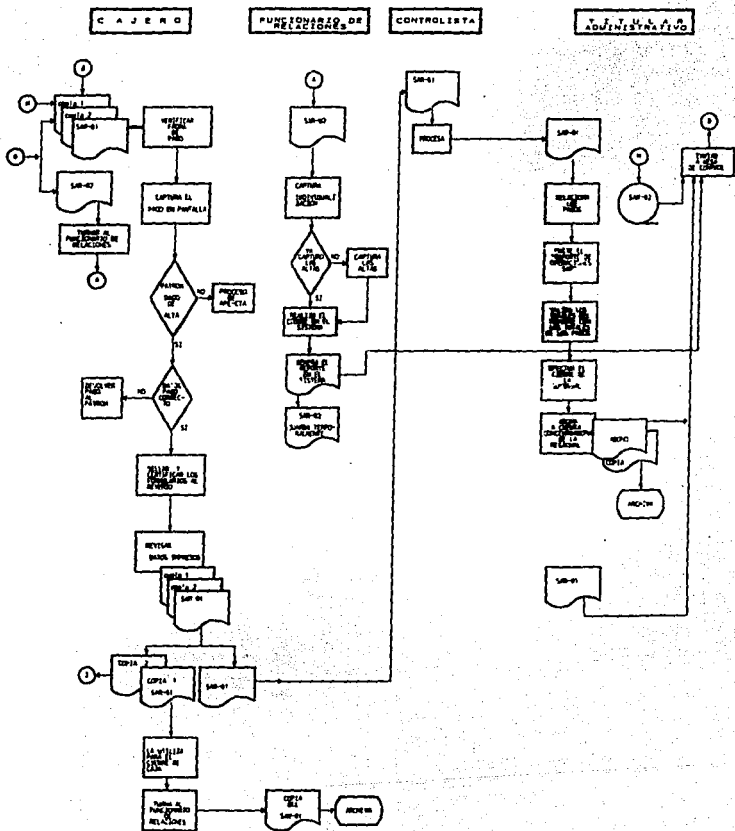


DIAGRAMA 6.

OPERACION PROPUESTA
 SUCURSALES: RECEPCION DE PAGOS DEL S.A.R



FALLA DE ORIGEN

Si el cliente presenta medios magnéticos, diskettes o cintas, pasará con el funcionario de promoción para que verifique el contenido de los diskettes o el buen estado aparente de la cinta. Si presenta cinta, el funcionario recibirá del cliente la cinta junto con el formulario SAR-01, si la cinta esta en buen estado aparente le entregará el formulario SAR-01 al cliente y le indicará que puede pasar a efectuar el pago en la caja. Posteriormente, turnará la cinta al titular administrativo para que se envíe al centro operativo. En caso de que la cinta presente algún problema y el funcionario decida no aceptarla, se la entregará al cliente para que la reemplace y reponga a la brevedad posible.

Si el cliente presenta diskette, el funcionario recibirá el diskette y el formulario SAR-01. Verificará, a través del sistema propuesto, los datos del patrón, el bimestre que va a pagar y los importes. Estos datos deberán corresponder con los que el cliente presenta en el formulario SAR-01. Si existe alguna diferencia, el funcionario devolverá el diskette y el formulario SAR-01 e indicará al cliente cuál es el problema para que lo corrija y lo presente a la brevedad posible. Si la información es correcta el funcionario guardará temporalmente el diskette del cliente y le devolverá el formulario SAR-01 indicándole que puede pasar a la caja a efectuar el pago.

Si el cliente presenta formularios SAR-02, pasará directamente a la caja a efectuar el pago, en este caso le entregará el formulario SAR-01 y los formularios SAR-02 al cajero. Si presentó medio magnético, sólo le entregará el formulario SAR-01 al cajero.

El cajero recibe el formulario SAR-01 y, en su caso, los formularios SAR-02 y la forma de pago de parte del cliente. Verificará que la forma de pago sea correcta, capturará los datos del formulario SAR-01 en el sistema de la caja para recepción de pagos del SAR. Si existe alguna diferencia entre la forma de pago o dinero que el cajero recibe y los importes del SAR-01, el cajero devolverá la forma de pago y el formulario SAR-01 al cliente para que lo corrija. Si al capturar el pago, el cajero

detecta que el cliente no esta dado de alta le indicará que pase con el funcionario de promoción para efectuar el proceso de apertura patronal.

Si no existen problemas con la captura del pago, el cajero sellará y certificará los formularios SAR-01 y entregará una copia de éste al cliente como comprobante del pago. Si recibió formularios SAR-02 los guardará hasta el final del día para posteriormente, turnárselos al funcionario de promoción para que efectúe la captura. Con el hecho de que el cliente entregue los formularios SAR-02 directamente en caja se agiliza la operación en la sucursal, ya que el cliente no invertirá su tiempo esperando a que el funcionario verifique los totales de importes del SAR-01. Esto ayudará a que el servicio que el cliente reciba sea rápido y de calidad.

El cajero guardará el original del SAR-01 para efectuar el cierre de caja, luego lo turnará al controlista para que realice su afectación contable quien, por último, lo turnará al titular administrativo. La segunda copia del SAR-01 y los formularios SAR-02 que haya recibido los turnará al funcionario de promoción para que realice la captura de los formularios SAR-02 y por último los archive, temporalmente, en el expediente del cliente.

Al final del día, el funcionario de promoción recibirá los formularios SAR-02 y una copia del SAR-01 por parte del cajero. Comenzará con el procedimiento descrito en el Diagrama 7 de captura de la Individualización, el cual se explica más adelante.

El titular administrativo recibirá del controlista el original del formulario SAR-01 y del funcionario de promoción las cintas que haya recibido. Relacionará los pagos recibidos con el reporte que genera el sistema de captura de pagos de la caja, efectuará el cierre de la sucursal, hará la afectación contable del día y elaborará el movimiento del día con los originales del formulario SAR-01, el diskette con la información de la captura de la sucursal y las cintas recibidas para enviarlo al centro operativo.

El sistema de captura de pagos del SAR en la caja genera un archivo con la información de todos los pagos recibidos por la sucursal durante el día. Al final del día, el titular administrativo tendrá que generar un diskette con este archivo y turnarlo al funcionario de promoción para que pueda efectuar la captura de los formularios SAR-02.

El Diagrama 7 muestra el procedimiento para la individualización. Éste comienza cuando el cajero le entrega al funcionario de promoción las copias de los formularios SAR-01 y los formularios SAR-02 recibidos durante el día y el titular administrativo le entrega el diskette con el archivo de los pagos recibidos.

El funcionario de promoción accesa al sistema de captura del SAR en sucursales, realiza la lectura del diskette de pagos recibidos durante el día, selecciona al patrón que desea individualizar, accesa a la pantalla de captura de los formularios SAR-02, captura los datos y aportaciones de los trabajadores, verifica que la captura sea correcta, si detecta errores en la captura corrige, si es correcto entonces confirma la captura.

Al terminar la captura de los formularios SAR-02, verifica que, también, haya terminado con la captura de los formularios SAR-04, si todo ha sido capturado entonces procede a realizar el cierre en el sistema de captura de sucursales. Con este cierre el sistema genera un archivo con la información de toda la captura que el funcionario realizó y la grava en dos diskettes, uno que se enviará al centro operativo y el segundo que se guardará en la sucursal como respaldo de la información. También se genera un reporte con la información de la individualización y altas capturadas.

El funcionario guarda temporalmente los formularios SAR-02 en el expediente del cliente hasta que verifique que la información fue procesada correctamente. En ese momento los enviará al centro operativo para que se archiven.

DIAGRAMA 7. OPERACION PROPUESTA
SUCURSALES: CAPTURA DE LA INDIVIDUALIZACION

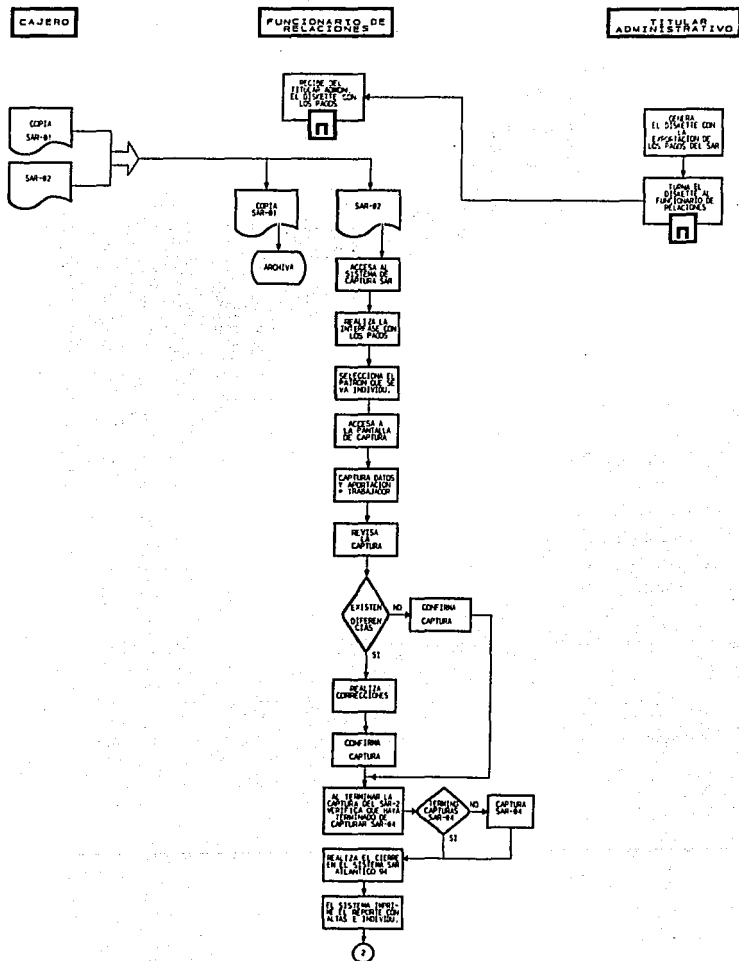
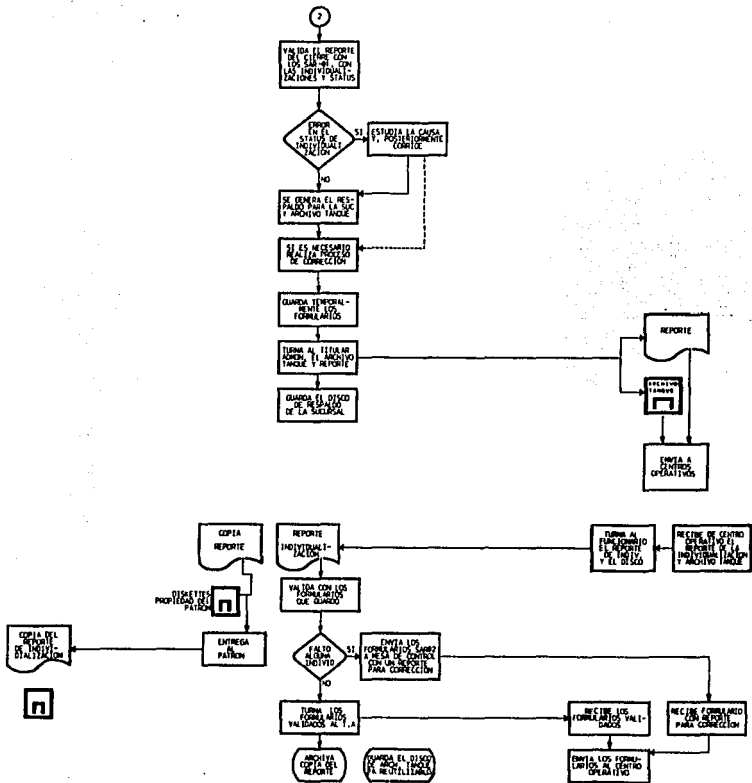


DIAGRAMA 7. OPERACION PROPUESTA
SUCURSALES: CAPTURA DE LA INDIVIDUALIZACION

CAJERO

FUNCIONARIO DE REACCIONES

ADMINISTRATIVO



FALLA DE ORIGEN

Siete días después de que el titular administrativo envió los diskettes con la información de la captura de la sucursal al centro operativo, la sucursal recibirá un reporte de los reportes de la individualización y el diskette de la sucursal. Con este reporte es con el que el funcionario verificará la información antes de enviar los formularios para archivo.

El titular administrativo tomará lo anterior al funcionario de promoción para que valide los reportes de las individualizaciones con los formularios SAR-02 que tiene archivados. Si el funcionario de promoción detecta errores o formularios que faltaron por capturar, los enviará al centro operativo para que se realicen las correcciones o las capturas faltantes. Si todo es correcto enviará los formularios SAR-02 para que se archiven.

El funcionario de promoción entregará al cliente una copia del reporte de la individualización y si es el caso, su diskette, con el fin de que éste tenga una respuesta, sobre la información que presentó, siete días después.

En el caso de la captura del SAR-04, el funcionario de promoción también recibirá un reporte de las altas efectuadas, el cual tendrá que validar con los formularios SAR-04 que archivo temporalmente y procederá de igual forma que con los formularios SAR-02.

Como el proceso de validación de diskettes es mucho más rápido que la captura de los formularios SAR-02 o, en su caso, el SAR-04 en sucursales, se propone promover el uso del sistema que el Banco Usumex proporciona a sus clientes para la generación y entrega de la información de altas y actualización de datos de sus trabajadores y para la individualización.

Dentro del proceso operativo en sucursales existen otras operaciones que se realizan como es el caso del proceso para la devolución por pagos erróneos (en exceso) al SAR por parte del cliente y los retiros de las cuentas individuales de los trabajadores. Estos procesos no son parte del estudio

de esta tesis ya que no se ven afectados por los cambios y propuestas que se han ido desarrollando, pero se muestran en los diagramas que resumen el proceso general de la operación del SAR en las sucursales del Banco Usumex, S.A. Estos diagramas son el Diagrama 8, que muestra el proceso general actual para la operación del SAR, y el Diagrama 9, que muestra el proceso general propuesto para la operación del SAR.



ENTREGA DE INFORMACION A CLIENTES

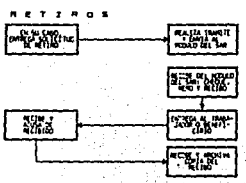
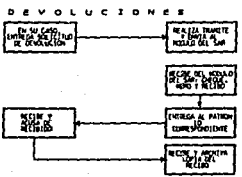
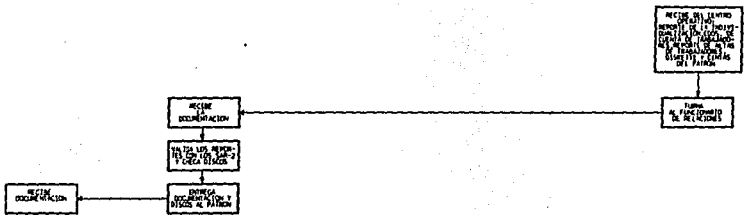
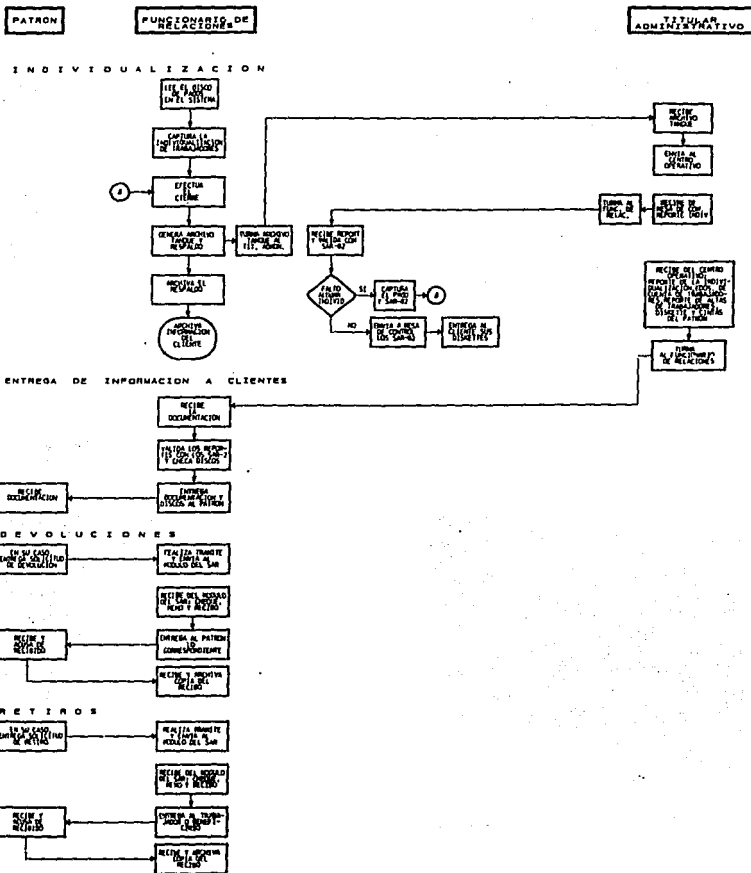


DIAGRAMA 9.

OPERACION PROPUESTA
SUCURSALES: PROCESO GENERAL DE LA OPERACION DEL S.A.R.



FALLA DE ORIGEN

D.2. Centro Operativo

El estudio principal de esta tesis está enfocado a la recepción del pago en sucursales, pero existen otras áreas que intervienen para hacer posible la integración de la información y por último la emisión de estados de cuenta de los trabajadores y el archivo de los documentos. Es por ello que en los siguientes puntos se hablará, de manera general, de estas áreas.

D.2.a. Organización

Las operaciones de recepción, control, captura de la información, procesamiento de los diskettes o cintas recibidas, procesamiento de datos, actualización de la base de datos y el archivo de los documentos del Banco Usumex se llevan a cabo en el centro operativo.

En la Figura 14 se puede apreciar el organigrama del centro operativo. En él se distingue como el centro operativo está dividido en cuatro áreas: el área de recepción y control de la información, el área de captura y procesamiento de datos, el centro de informática del Banco Usumex y el área de archivo.

El centro operativo cuenta con un Director y tres gerentes como se muestra en el Organigrama quedando el área de archivo como responsabilidad directa del Director.

El área de recepción y control es la encargada de recibir los documentos y medios magnéticos de las sucursales, de ordenarlos y verificar que se reciban los formularios SAR-01 de los pagos que se recibieron en las sucursales. Posteriormente, turnar los formularios SAR-01 al responsable para su archivo y los medios magnéticos o formularios SAR-02 o SAR-04 que se hayan recibido al área de captura para su procesamiento.

El área de captura y procesamiento de datos es la encargada de recibir los medios magnéticos, los diskettes con la información que las sucursales capturaron y procesarlos. Si se reciben formularios, en esta área se capturan.

En el centro de informática se realiza la lectura de las cintas recibidas y se procesa la información del Banco.

El área de archivo es la encargada de archivar los documentos que el Banco recibe y debe de archivar. Para el SAR existe un responsable para esta operación.

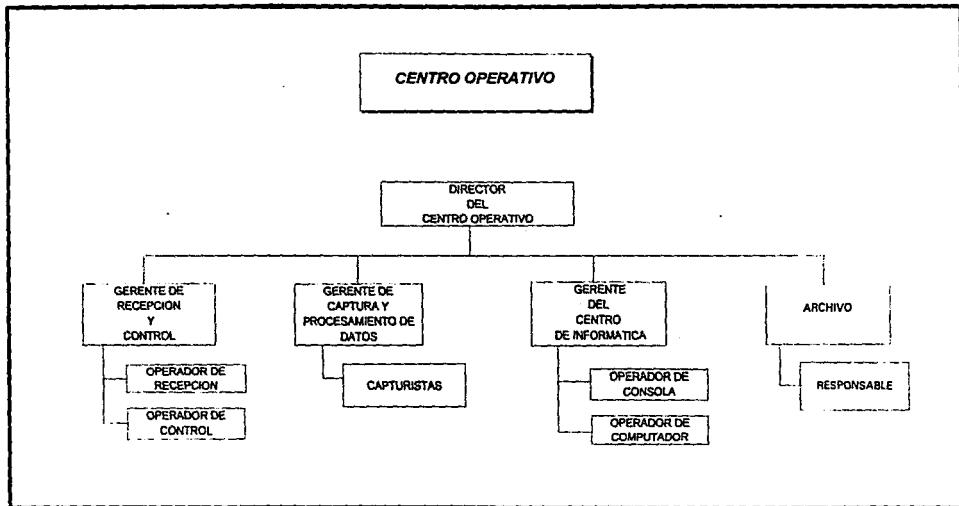


Figura 14.

Organigrama del Centro Operativo

D.2.b. Operación actual y propuesta del SAR

La operación en el centro operativo, en cuanto al SAR, se puede explicar mediante 5 procesos operativos: altas de trabajadores, validación de pagos, individualización, emisión de estados de cuenta y archivo.

1) Proceso de operación para el alta de trabajadores

a) Operación actual

En el Diagrama 10 se muestra el proceso de operación actual para el alta de trabajadores en el centro operativo.

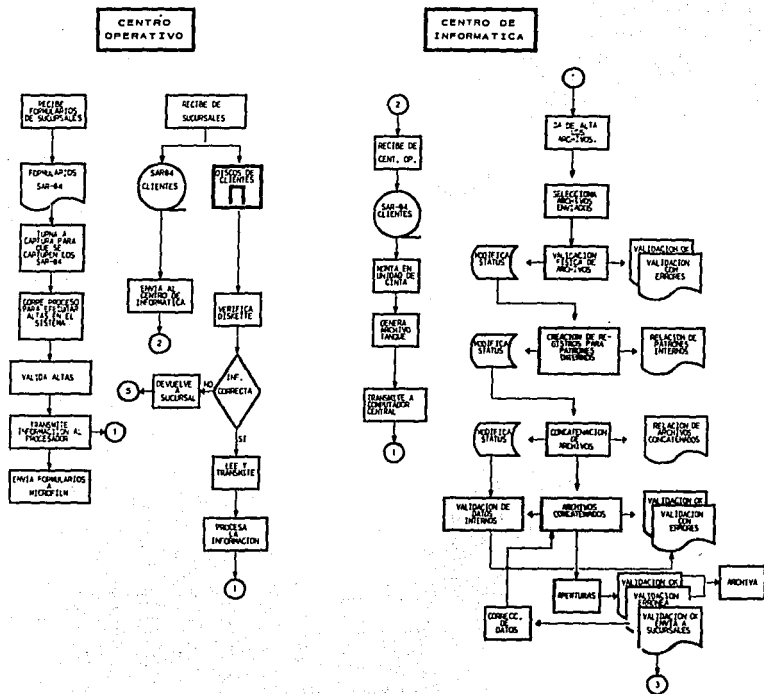
El proceso en el centro operativo se origina con la recepción y control de los formularios SAR-04, diskettes de clientes y cintas de las sucursales. Los formularios y las cintas se turnan al área de captura para que sean capturados y procesados, respectivamente. Las cintas se turnan al centro de informática para que sean procesadas.

Cuando la información ha sido capturada o leída de los medios magnéticos y procesada, se procede a dar de alta los archivos en el computador central. La información es procesada y validada. En cuanto el proceso se termina y la información se encuentra en la base de datos del Banco se emiten reportes con las relaciones de las altas efectuadas, un juego se archiva y el otro es enviado a las sucursales.

DIAGRAMA 10.

OPERACION ACTUAL

CENTROS OPERATIVOS: ALTAS DE TRABAJADORES



FALLA DE ORIGEN

b) Operación propuesta

En el Diagrama 11 se muestra el proceso operativo propuesto para el alta de trabajadores en el centro operativo.

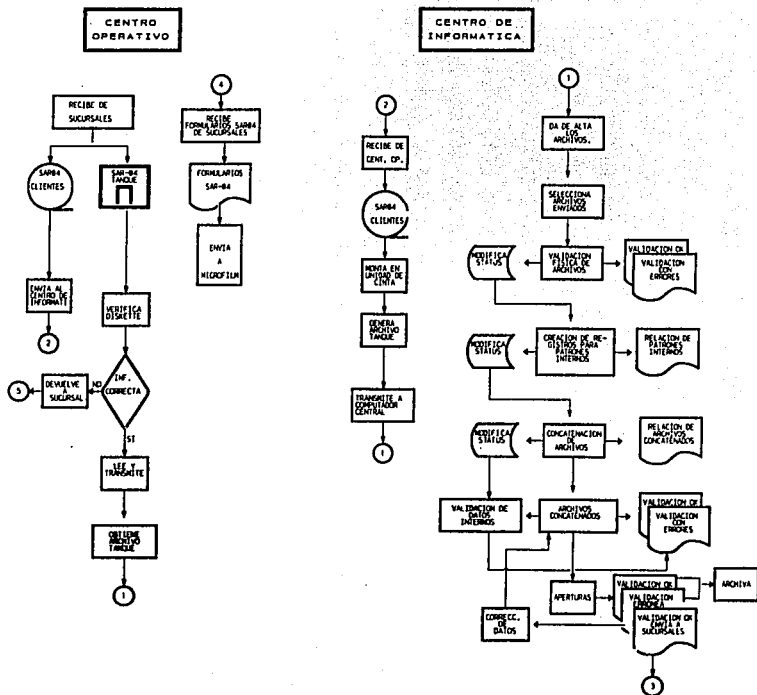
Hay que recordar que en las propuestas anteriores se habla de un sistema de captura en sucursales, lo que origina que sea ahí en donde se capturen los formularios SAR-04 y que los diskettes de clientes sean procesados directamente en las sucursales. Por lo que el centro operativo sólo recibiría un diskette con la información capturada o leída de diskettes, por sucursal, a este diskette también se le llama archivo tanque.

De esta manera el proceso operativo comienza con la recepción de los archivos tanque de las sucursales, cintas de clientes y los formularios SAR-04 que han sido validados en las sucursales y que se envían para ser archivados.

El encargado de la recepción y control la información turnaría los archivos tanque al área de captura para que sean procesados, turnaría las cintas al centro de informática para que sean leídas y turnaría los formularios SAR-04 recibidos al departamento de microfilmación y posteriormente se archivan.

Si los archivos tanque presentarán algún error, el centro operativo los devolverá a las sucursales para que se recupere la información del diskette de respaldo y vuelva a generar el archivo tanque y vuelve a enviarlo al centro operativo.

Después de que los archivos tanque y las cintas hayan sido leídos, se procederá a procesar la información en el computador central de la misma manera como se ha venido haciendo. A partir de este momento el proceso sigue su curso sin modificaciones.

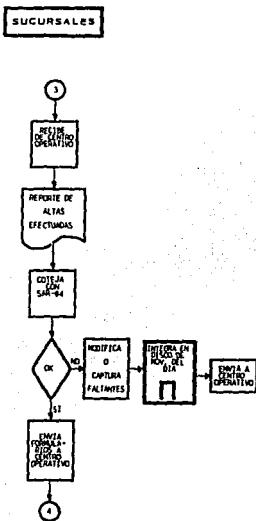


FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA 11.

OPERACION PROPUESTA

CENTRO OPERATIVO: ALTAS DE TRABAJADORES



FALLA DE ORIGEN

En el Diagrama 11 se puede observar el proceso de validación propuesto de los formularios SAR-04 que realizan las sucursales antes de enviarlos al centro operativo para su archivo.

2) Proceso de operación para la validación de pagos

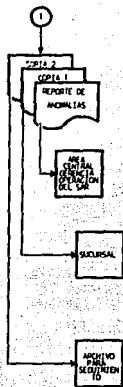
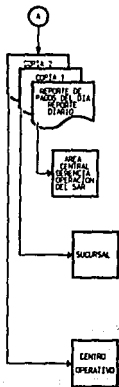
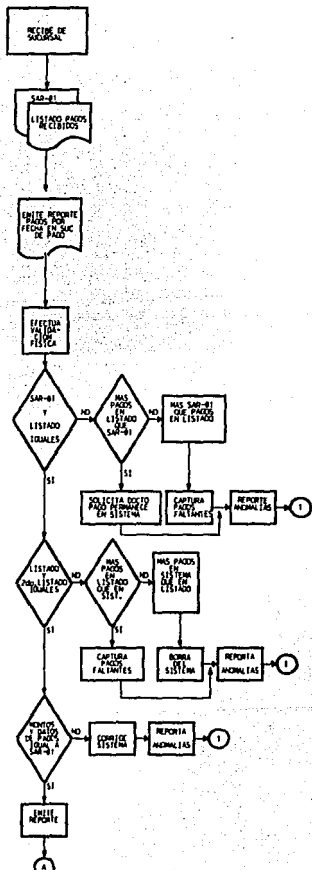
En el Diagrama 12 se muestra el proceso de operación para la validación de pagos en el centro operativo. Éste no sufre ningún cambio con las propuestas de esta tesis.

Este proceso se origina con la recepción de los formularios SAR-01 y los listados de los pagos recibidos en las sucursales. Posteriormente, el centro operativo emite un reporte con los pagos del día, valida los formularios con los datos del reporte que emitió. Si detecta diferencias o pagos faltantes efectúa las correcciones necesarias.

Finalmente, emite un reporte, en 3 juegos, con los pagos recibidos durante día, una copia será enviada a la gerencia de operación del SAR, otra a la sucursal y la tercera será archivada en el centro operativo.

Si se detectaron anomalías, se emitirá un reporte, en 3 juegos y se distribuirán de la misma manera que el reporte de los pagos del día.

AGRAMA 12. CENTROS OPERATIVOS: VALIDACION DE PAGOS



FALLA DE ORIGEN

3) Proceso de operación para la individualización

a) Operación actual

En el Diagrama 13 se muestra el proceso de operación actual para la individualización en el centro operativo.

El proceso en el centro operativo se origina con la recepción y control de los formularios SAR-02, diskettes de clientes y cintas de las sucursales. Los formularios y las cintas se turnan al área de captura para que sean capturados y procesados, respectivamente. Las cintas se turnan al centro de informática para que sean procesadas.

Cuando la información ha sido capturada o leída de los medios magnéticos y procesada, se procede a dar de alta los archivos en el computador central. La información es procesada y validada. En cuanto el proceso se termina y la información se encuentra en la base de datos del Banco se emiten reportes con las relaciones de las individualizaciones o integraciones efectuadas, un juego se archiva y el otro es enviado a las sucursales.

b) Operación propuesta

En el Diagrama 14 se muestra el proceso operativo propuesto para la individualización de trabajadores en el centro operativo.

Recordando el sistema de captura para sucursales propuesto, se tiene que es ahí en donde se capturarían los formularios SAR-02 y que los diskettes de clientes serían procesados directamente en las sucursales. Por lo que el centro operativo sólo recibiría un diskette con la información capturada o leída de diskettes, por sucursal; a este diskette también se le llamaría archivo tanque.

De esta manera el proceso operativo comienza con la recepción de los archivos tanque de las sucursales, cintas de clientes y los formularios SAR-02 que han sido validados en las sucursales y que se envían para ser archivados.

El encargado de la recepción y control la información tomará los archivos tanque al área de captura para que sean procesados, tomará las cintas al centro de informática para que sean leídas y tomará los formularios SAR-02 recibidos al departamento de microfilmación y posteriormente se archiven.

Si los archivos tanque presentaran algún error, el centro operativo los devolverá a las sucursales para que se recupere la información del diskette de respaldo y vuelva a generar el archivo tanque y enviarlo nuevamente al centro operativo.

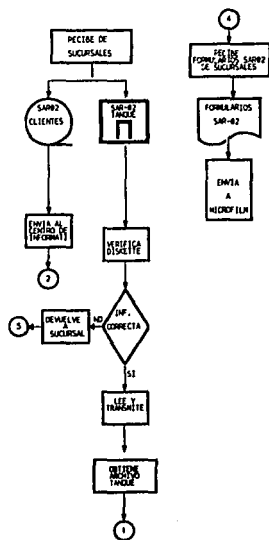
Después de que los archivos tanque y las cintas sean leídos, se procederá a procesar la información en el computador central de la misma manera como se ha venido haciendo. A partir de este momento el proceso sigue su curso sin modificaciones.

DIAGRAMA 14.

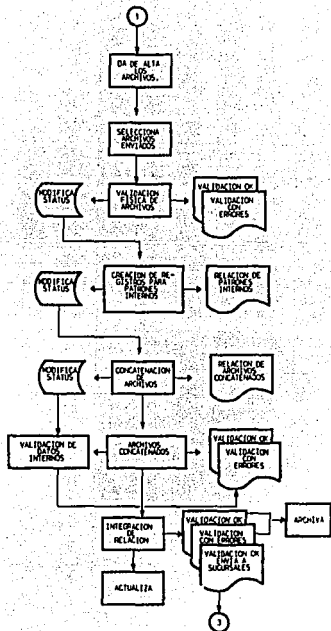
OPERACION PROPUESTA

CENTRO OPERATIVO: INDIVIDUALIZACION

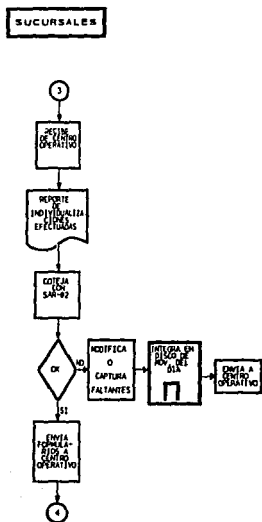
CENTRO OPERATIVO



CENTRO DE INFORMATICA



FALLA DE ORIGEN



FALLA DE ORIGEN

En el Diagrama 14 se puede observar el proceso de validación propuesto de los formularios SAR-02 que realizan las sucursales antes de enviarlos al centro operativo para su archivo.

4) Proceso de operación para el archivo de los documentos

En el Diagrama 15 se muestra el proceso de operación para el archivo de los formularios SAR-01, SAR-02 y SAR-04. Éste no sufre ningún cambio con las propuestas de esta tesis.

El proceso para el archivo de los documentos se origina cuando el centro operativo envía los formularios al área de microfiliación para que los formularios se microfilmen y posteriormente se envíen al archivo.

5) Proceso de operación para la emisión y entrega de los estados de cuenta

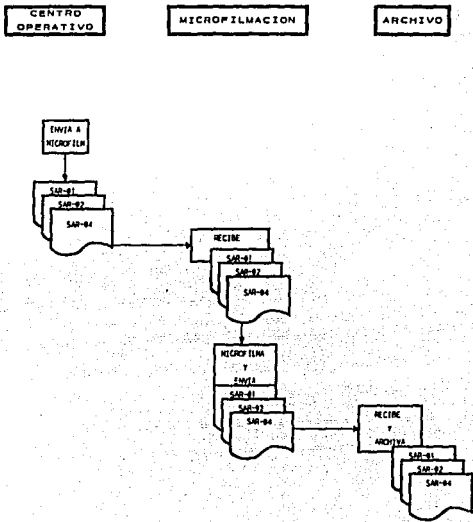
En el Diagrama 16 se muestra el proceso de operación para la emisión y entrega de los estados de cuenta de los trabajadores. Este proceso no sufre ningún cambio con las propuestas de esta tesis.

El proceso para la emisión y entrega de los estados de cuenta se origina cuando el centro operativo, en un proceso bimestral, solicita al centro de informática la emisión de los estados de cuenta de los trabajadores. El centro de informática se encarga de imprimirlos y de enviarlos al área de microfiliación y posteriormente se regresen al centro operativo.

Finalmente, el centro operativo se encarga de ponerlos en cajas por patrón y por sucursal para que sean enviados a las sucursales correspondientes y ahí se entreguen a los patrones.

DIAGRAMA 15.

CENTROS OPERATIVOS: ARCHIVO

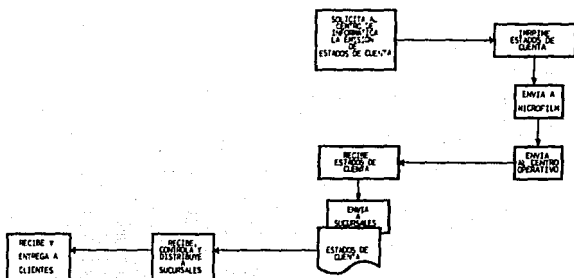


FALLA DE ORIGEN

CENTROS OPERATIVOS: EMISION DE ESTADOS DE CUENTA



BIMESTRALMENTE



FALLA DE ORIGEN

E. Propuesta del requerimiento para el desarrollo de un sistema computacional para la captura y el procesamiento del pago en sucursales

Como se ha venido exponiendo, una de las propuestas principales de esta tesis es el desarrollo de un sistema de captura del SAR en sucursales. A continuación se desarrollará, en forma general, la propuesta para la creación de este sistema.

Objetivo del sistema de captura en sucursales:

El objetivo del sistema de captura del SAR en sucursales es captar la información contenida en los formularios del SAR-02, SAR-04 y procesar los diskettes que presentan los clientes para el registro de la individualización del pago o altas de trabajadores, así como la integración de la información de un archivo tanque para su envío al centro operativo.

Para el desarrollo de este sistema se considera el hecho de que el Banco Usumex está desarrollando una opción en el sistema de la caja que genera un archivo con la información de los pagos recibidos durante el día. Este archivo será básico para la captura de los formularios SAR-02 y SAR-04 en el sistema de captura, ya que sería la primera entrada al sistema antes de comenzar con la captura de los formularios SAR-02.

El sistema contaría con un menú donde se podrán procesar los diskettes de los clientes con el fin de recibir la información para las individualizaciones de los trabajadores.

El sistema deberá contar con un Menú Principal con las siguientes opciones:

- ❶ Lectura del diskette de los pagos recibidos o Interface con caja
- ❷ Lectura de diskettes de clientes
- ❸ Captura de los formularios SAR-04
- ❹ Captura de los formularios SAR-02
- ❺ Elaborar el cierre del día

- **Menú principal:** Esta pantalla es con la que se inicia y concluye la operación en el sistema, presentando las opciones para que el funcionario realice las actividades correspondientes, para lo cual deberá seleccionar la opción apropiada.
- **Lectura del diskette de pagos:** Esta selección permitirá introducir al sistema la relación de los pagos recibidos durante el día que están en el archivo generado por el sistema de la caja.
- **Lectura de diskettes:** Esta selección permitirá verificar el diskette que presenta el cliente. Mostrará el R.F.C. del cliente, los importes y el bimestre a pagar. Presentará la opción de "Confirmar la operación" para que el contenido del diskette sea procesado o rechazado en caso de existir errores.
- **Captura de los formularios SAR-04:** Esta opción le permitirá al funcionario de relaciones acceder a la pantalla de captura de los datos del trabajador.
- **Captura de los formularios SAR-02:** Esta opción le permitirá al funcionario de relaciones acceder a la pantalla de captura de los formularios SAR-02.

- **Elaborar el cierre del día:** Esta opción le permitirá al funcionario elaborar el cierre del día, con lo que el sistema generará un archivo tanque con la información de los formularios capturados y los diskettes leídos con el que generará dos diskettes, uno de respaldo para la sucursal y el segundo para que sea enviado al centro operativo, también generará un reporte del cierre con la información de altas e individualizaciones de los trabajadores que fueron capturados.

Características Generales:

- El sistema deberá poder ejecutarse en una microcomputadora personal ocupando un máximo de 500 K de memoria baja.
- Deberá operar tanto con mouse como por medio del teclado.
- Capaz de operar con monitor a color o monocromático.
- Deberá funcionar en red dentro de la sucursal.
- Para la opción de lectura de diskettes la máquina deberá de tener instalado un antivirus actualizado y activado durante el uso de la PC.
- La información deberá de ser compactada antes de ser bajada a un diskette.
- Se deberá verificar que se haya grabado en el disco alguna información, de preferencia deberá verificarse que sea exactamente la misma que la del disco duro antes de eliminar los archivos del disco duro.

El Diagrama 17 muestra el Diagrama general para la propuesta del sistema de captura en sucursales. Este diagrama muestra la operación que tendría el sistema de captura para sucursales.

También, se debería desarrollar un sistema con las mismas características pero adaptado para la lectura de los archivos tanques generados en las sucursales para que fuera instalado en el centro operativo.

Estas consideraciones deberían de ser turnadas al área de sistemas para que se procediera con el desarrollo de este requerimiento.

DIAGRAMA GENERAL DEL SISTEMA

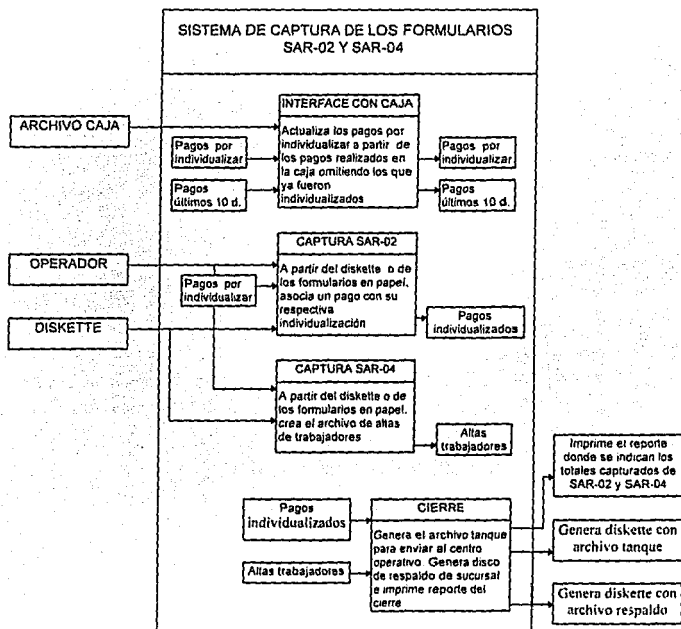


Diagrama 17. Diagrama General para el Sistema de Captura en sucursales

F. Problemáticas en el Factor Humano

Dentro de una empresa que tiene contacto directo con el cliente, es muy importante que el factor humano de la misma esté consciente del gran papel que desempeña dentro de la calidad del servicio que la empresa brinda.

En la operación de la recepción del pago del SAR en una sucursal del Banco Usumex el cliente siempre está en contacto con el personal, ya sea con el funcionario de relaciones o con el cajero. De ahí la importancia de que éstos tengan una cultura de calidad, de amabilidad y excelencia en el servicio al cliente.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro está que una sonrisa nunca está de más. Si es verdad que se ve por teléfono, hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse a quien se encuentra del otro lado de la línea telefónica.²² Se trata de un problema tanto de métodos como de cortesía. Uno de los objetivos principales del Banco Usumex debería ser que esta combinación se dé en cualquier momento dentro de las sucursales o en cualquier otra área del Banco.

En las sucursales del Banco Usumex se han detectado carencias en la formación del personal. Se ha detectado que la generalidad de los empleados no se sienten comprometidos con el producto, con el SAR. Muestran un desinterés muy grande en lo que respecta a la formación, capacitación y operación del producto. Su actitud muestra un estado de presión e inconformidad que ocasiona maltrato a los clientes y un servicio deficiente e impersonal.

²²HOROVITZ J. La calidad del servicio, pág. 3

Es una realidad que las sucursales presentan un alto grado de rotación de personal que no favorece en nada la estabilidad de los empleados, por el contrario les transmite un estado de inseguridad y presión con la que los funcionarios tienen que aprender a vivir. Provoca que la especialización en el producto no se pueda dar. Para contrarrestar esta situación es necesario que el Banco cuente con una capacitación constante y periódica sobre las políticas, documentación y procesos operativos del SAR y siempre acompañado de una buena dotación de capacitación de la calidad en el servicio.

Para que un proceso operativo, en una sucursal bancaria, funcione y tenga éxito es indispensable que el personal, los involucrados u operadores del proceso estén convencidos del por qué realizan las tareas que les corresponden. Tienen que comprar las ventajas que el nuevo esquema les proporciona, hacer suyos los beneficios del banco para poder transmitirlos a los clientes, un empleado convencido, es un cliente convencido. No olvidemos que el primer contacto, la primera información o capacitación del producto que recibe el cliente es por parte de los funcionarios de relaciones del Banco Usumex.

Todo esto implica un gran esfuerzo por parte del área de Recursos Humanos y de la alta gerencia, ya que se debe empezar por cambiar la actitud de los empleados, quienes están más preocupados por cumplir las metas que el banco le solicita antes de pensar en brindar un servicio de calidad al cliente.

El factor humano del Banco Usumex, de cualquier área, debe ponerse la camiseta de la institución, haciendo suya la filosofía, los objetivos y metas de la institución financiera: recordando que uno de los factores principales de la empresa es el cliente y sin cliente no hay empresa y por lo tanto no hay empleados.

Para poder resolver los problemas en el factor humano dentro de la institución financiera, así como en cualquier otra empresa, es necesario un esfuerzo conjunto entre la institución y el personal. La institución deberá de buscar la satisfacción de las necesidades de su personal, proporcionar un ambiente de seguridad y estabilidad para que el personal pueda desarrollar sus capacidades al máximo, se sienta identificado con la empresa y pueda hacerla suya, pueda luchar por alcanzar sus objetivos y, a la vez, los objetivos de su institución.

Existen siete factores en el clima de una organización que impulsa el compromiso de los empleados para aplicar nuevas formas de operación y aceptar nuevos niveles de responsabilidad. Tales características son esenciales para que las organizaciones tengan éxito al implantar la calidad total. Estas características son:

- **Influencia:** el personal debe creer que tienen influencia para cambiar lo que sucede a su alrededor.
- **Responsabilidad:** El personal asume la responsabilidad por las mejoras y en forma regular y natural hace un esfuerzo extra por optimizar algo.
- **Innovación:** Las nuevas ideas se estimulan, se escuchan y se respaldan para convertirse en realidad.
- **Deseo de cambio:** Un nivel sano de insatisfacción con el estado actual de las cosas lleva a la disposición de hacer lo necesario para cambiar.
- **Satisfacción:** Los empleados están complacidos con la forma en que se satisfacen sus necesidades básicas ya sea físicas, emocionales, motivacionales y financieras. Si no se cuidan tales factores no existirán los fundamentos para hacer mejoras en el área interpersonal o en lo que respecta a departamentos completos o a procesos generales de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Las personas operan con suficiente armonía para lograr las metas que requieren que cada una tome parte y que los esfuerzos individuales se combinen y se hagan interdependientes.

- **Visión común:** Se ha creado una imagen clara del tipo de empresa que se logrará con la calidad total y la imagen de cómo podrían ser las cosas se comparte en toda la organización.²³

G. Propuesta para el desarrollo de un modelo de capacitación para el SAR

Como se ha venido enfatizando, uno de los principales problemas del personal involucrado en la operación del SAR es la falta de capacitación y especialización que presentan. Por un lado, como ya se mencionó, por la alta rotación del personal en sucursales, por otro, por la falta de interés de los funcionarios en el producto y por último la periodicidad con la que se lleva a cabo esta operación (bimestralmente).

Con esto surge la necesidad de contar con un esquema de capacitación que sea permanente, que tenga reforzadoras y que esté al alcance de los involucrados en el proceso en el momento que lo requieran.

Con un personal capacitado y que cuente con las herramientas para consultas sobre la operación del SAR se podrá contribuir a la reducción de la rotación, reducir las quejas de los clientes, incrementar la moral de los empleados, ahorrar en costos de selección, entrevistas, inducción y otros y se podrá pensar en tener personal especializado.

Un programa de capacitación puede ayudar a que el personal de las sucursales del Banco Usumex sea talentoso, envuelto en sus labores, satisfecho con su trabajo e integrado a la cultura del Banco.

²³CIANIPA D., Calidad total, Guía para la implantación, pág 201

Para ayudar a que el banco cuente con un esquema de capacitación "permanente" se propone un esquema de capacitación constituido por 2 módulos.

El primer módulo sería una capacitación intensiva enfocada a la inducción, conocimiento de las políticas del producto, documentación requerida y operación del producto dentro de las sucursales. Este módulo se impartiría en un aula del centro de capacitación del Banco Usumex y se propone que se imparta 3 veces al año y con la asesoría y presencia de algún representante del personal de la gerencia de operación del SAR.

La capacitación intensiva podría tener la siguiente secuencia:

Introducción del SAR: Se explicaría el desarrollo del SAR desde sus inicios hasta la situación en la que se encuentra actualmente.

Políticas: En este momento se podría explicar las políticas con las que cuenta el Banco para el alta patronal, para el alta de los trabajadores, para la recepción del pago, para la recepción de la individualización y para los retiros y devoluciones. En este punto se haría mención sobre la importancia de tener un expediente del cliente completo.

Documentación: Se podría explicar los diferentes documentos que se manejan en la operación del SAR, su distribución y el número que se necesita de cada uno de ellos. Algunos de los documentos importantes de explicar son: La solicitud de apertura patronal (propuesta), el contrato, el formulario SAR-04, el formulario SAR-01 y el formulario SAR-02.

Evolución del procedimiento del SAR: En esta sección se explicaría el procedimiento para cada una de las operaciones involucradas en el SAR, se realizarían prácticas en los sistemas de

captura de información desde el principio de la operación hasta el envío del movimiento del SAR al centro operativo. Las operaciones que se desarrollarían son:

1. Alta patronal y captura de la solicitud de apertura patronal.
2. Alta de trabajadores y captura del SAR-04.
3. Recepción del pago: lectura de diskettes de los clientes, interface con la caja, captura de los formularios SAR-02.
4. Recepción del pago en la caja: validación del formulario SAR-01, recepción del pago, generación del diskettes con los pagos recibidos.
5. Cierre: Elaboración del cierre, verificación de la información capturada, envío del movimiento a mesa de control y archivo temporal de los documentos en las sucursales.
6. Validación: Recepción de los listados para validación de las altas capturadas y de las individualizaciones.
7. Envío de los formularios SAR-04 y SAR-02 al centro operativo para su archivo.

El segundo módulo sería una capacitación interactiva que estaría compuesto por un sistema de entrenamiento basado en videos y en información a través de diskettes.

Los videos presentarían visualmente los procedimientos, ejemplos y casos de la vida real que expliquen, principalmente a los nuevos empleados, cómo deben operar el producto. Los videos se utilizarían en la capacitación dentro del módulo 1 y se les entregaría uno por sucursal para que lo tuvieran a la disposición de los funcionarios y demás personal de las sucursales en el momento que lo requieran.

Los diskettes tendrían información clara y de rápida consulta sobre las políticas, documentación y procedimientos. Los diskettes se entregarían en una carpeta con una guía rápida sobre el uso y

explotación de la información, también se presentarían diagramas de flujo de las diferentes operaciones del SAR y un directorio con los nombres y teléfonos de las personas involucradas en la operación.

Con esto se pretende utilizar la tecnología como una herramienta de servicio.

Por otro lado, se detectó falta de conocimiento del producto por parte de los clientes y para apoyarlos se propone el desarrollo de un Manual del SAR para clientes. Este debería ser pequeño, concreto y de fácil manejo. Los funcionarios deberían tener varios ejemplares de este manual en las sucursales para que, en cuanto un cliente contrate el servicio con el Banco Usumex, le proporcione una copia.

El manual para clientes podría estar estructurado por secciones, una de ellas se encontraría en forma de glosario en orden alfabético donde se tratarían de cubrir los conceptos que involucran acciones por parte de los clientes. Otra sección trataría al SAR en términos conceptuales, otra sección podría contener referencias de las publicaciones del SAR en el Diario Oficial de la Federación y por último, una sección de preguntas y respuesta sobre el SAR y la operación en las sucursales.

Este manual debería de actualizarse periódicamente y hacer llegar estas actualizaciones a los clientes.

H. Factores para el aseguramiento y continuidad de la calidad total en el servicio al cliente

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad no es algo temporal, que se busca, se obtiene y luego se olvide. La calidad debe ser el "modus vivendi" del Banco Usumex y de todo el personal.

Es por esto que se debe buscar, en primer lugar, alcanzar el objetivo de brindar un servicio de calidad en la operación de la recepción, del pago del SAR, en segundo lugar, luchar por el aseguramiento de la calidad en el servicio y en toda la institución y, por último, tener programas de continuidad de la calidad del Banco Usumex.

El Banco Usumex debería de realizar encuestas de satisfacción a los clientes cada dos meses, después de que pase la fecha de pago, esto podría ser durante los 5 primeros días de los meses pares del año. Los funcionarios podrían tener cuestionarios o preguntas preparadas para que, cuando tengan la oportunidad de atender a un cliente, le realicen las preguntas o, si el cliente tiene tiempo, le apliquen el cuestionario. El funcionario podría, simplemente, preguntarle cómo se siente, cómo se sintió al efectuar el pago del SAR, si fue atendido con amabilidad y eficiencia o si tiene alguna queja.

Dentro del personal de la Dirección del SAR se debería de asignar un responsable de las encuestas de satisfacción para que, con los resultados de estas encuestas, pueda darle seguimiento y continuidad a la calidad en el servicio.

Otro factor que el Banco podría establecer es el de una campaña de cartas de reclamación, de felicitación o de agradecimiento, orillando al cliente a expresar su opinión, quejas o inquietudes del servicio que se le brinda. Estas cartas pueden ser una fuente importante para conocer el sentir más

profundo del cliente ya que añaden algunos detalles que ninguna encuesta podría aportar aunque no permitan deducir conclusiones estadísticas válidas.²⁴

Esta campaña podría ser tan sencilla como el hecho de poner un letrero visible que diga: „SI NO ESTA USTED SATISFECHO CON EL SERVICIO, ESCRÍBAME YO LE CONTESTARÉ! Y que firme el Gerente o Titular de la sucursal.²⁵

Estas cartas de reclamación son un instrumento, a nuestro favor, muy poderoso, ya que se sabe hoy que entre un 55 % y un 70 % de los descontentos recurrirán de nuevo al servicio si se les responde rápidamente. El porcentaje sube a un 95 % si se contesta pronto y bien.²⁶

Otro factor que puede ayudar al Banco al aseguramiento y continuidad de la calidad es el tener siempre un camino abierto a la innovación de los empleados. Son ellos los que tienen el contacto directo con los clientes, si el cliente no logra transmitirle con palabras la insatisfacción o satisfacción por el servicio recibido, el empleado podría percibir su estado de ánimo, su comodidad o incomodidad y esto le puede ayudar de motivador para que le surjan ideas para el mejoramiento de la calidad, para hacer que el cliente se sienta satisfecho y cambiar su impresión.

El Banco debe buscar escuchar y estimular las nuevas ideas de sus empleados, hacer que se conviertan en realidad. A la gente se le debe de permitir ser diferente y se le debe de animar a cambiar el estado actual de las cosas.²⁷

²⁴ HOROVITZ J., La calidad del servicio, pág 80

²⁵ HOROVITZ J., La calidad del servicio, pág 81

²⁶ HOROVITZ J., La calidad del servicio, pág 80

²⁷ CIAMPA D., Calidad total, Guía para la implantación, pág 201

CONCLUSIONES

El servicio tiene la característica de ser intangible. En los servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia, se mide por el aumento de las ventas. En el caso del Banco Usumex, la calidad en el servicio se mide por el aumento en el número de clientes. Por lo que el servicio que brinda el Banco Usumex debe ser un arma competitiva para lograr lo anterior.

El factor humano de la empresa debe de ser su principal herramienta para lograr alcanzar sus objetivos, éste debe desarrollarse en un ambiente donde sus necesidades sean cubiertas. El Banco Usumex no puede olvidar ni descuidar el desarrollo de su personal, de sus necesidades e inquietudes. Debe tener una constante preocupación por mantener un personal motivado y capacitado. Es por ello que a lo largo del desarrollo de esta tesis se plantearon diversos ejemplos de programas de aprendizaje para la implantación de la calidad total así como cursos de capacitación en materia del SAR.

Otro factor importante para la búsqueda de la excelencia en el servicio del Banco Usumex es la metodología o el proceso operativo de la recepción del pago del SAR. Para tener herramientas de análisis y poder elaborar una propuesta para el mejoramiento del servicio del Banco Usumex en busca de la calidad total, primero, se realizó un estudio donde se detectaron los problemas en el proceso operativo de la recepción del pago del SAR en una sucursal del Banco, que contribuyen a

que el servicio sea deficiente y ocasione insatisfacción en los clientes. Algunos de estos problemas son:

- ◆ El cliente tiene que pasar mucho tiempo en la sucursal esperando a que el funcionario de promoción capture sus datos en el sistema del SAR para efectuar el alta patronal.
- ◆ Los expedientes de los clientes no contienen información de éste y en algunos casos están Incompletos.
- ◆ El tiempo de respuesta, que se le da al cliente, de la información presentada al Banco es mucho, en promedio es de 45 días.
- ◆ Generalmente no son devueltos los medios magnéticos que presentaron los clientes en las sucursales.
- ◆ Los funcionarios de promoción desconocen el procedimiento y el manejo de los formularios SAR-04, SAR-01 y SAR-02.
- ◆ El tiempo para efectuar correcciones es largo.
- ◆ El tiempo que permanece el cliente esperando a que el funcionario revise los formularios SAR-01 y SAR-02 es innecesario.
- ◆ Existe falta de control y evasión de la responsabilidad sobre los formularios SAR-04, SAR-01 y SAR-02.
- ◆ En ocasiones los clientes no presentan la información para las individualizaciones de sus trabajadores ocasionando confusiones.

En cuanto al Factor Humano se detectó:

- ◆ Deficiencia en la capacitación y especialización.
- ◆ Alta rotación.
- ◆ Falta de compromiso.
- ◆ Poca cultura de calidad en el servicio.

Con la identificación clara de la problemática se desarrolló un análisis para poder dar varias propuestas para solucionarla. Algunas de las propuestas que se plantean para alcanzar la calidad total en el servicio son:

- ◆ La creación de una "Solicitud de apertura patronal" con el fin de tener a la mano los datos del cliente en el caso de necesitarlos, reducir el tiempo del cliente en la sucursal y apoyar el contrato patronal para el SAR.
- ◆ El desarrollo de un sistema computacional para la verificación de diskettes, la captura de formularios SAR-02 y SAR-04 y el procesamiento de la información en las sucursales, con el fin de reducir el tiempo de respuesta al cliente.
- ◆ Descentralizar la captura de los formularios.
- ◆ Que las sucursales tengan la custodia de los formularios SAR-04, SAR-01 y SAR-02.
- ◆ Cambios en el proceso operativo para que el tiempo que un cliente permanece en la sucursal se reduzca, como es el caso de la eliminación de la verificación de los importes del formulario SAR-01 por parte del funcionario de promoción.
- ◆ Desarrollo de un modelo de capacitación efectiva para el SAR.
- ◆ Desarrollo de un manual del SAR para clientes.
- ◆ Elaboración de las campañas de encuestas de satisfacción, de cartas de agradecimiento, felicitación y reclamación y, de ideas innovadoras de los empleados.

La implantación de las propuestas anteriores ayudará a que el tiempo de respuesta que se le da a los clientes disminuya, que el servicio en las sucursales sea más rápido y eficiente, a mejorar la imagen del Banco, incrementar la calidad en el personal, en conclusión a mejorar la calidad en el servicio.

A lo largo del desarrollo de esta tesis se ha podido manifestar la importancia que se le debe de dar, por que la tiene, al factor humano. Aunque los directores generales y otros gerentes de alto nivel

están cada vez más conscientes del papel que puede desempeñar la calidad total para inyectar vigor a las empresas industriales y de servicios, muchos programas de este tipo no alcanzan su máximo potencial por no haberse administrado bien los aspectos humanos o culturales".²⁸

En la medida en que los empleados se sientan con la libertad de expresarse, de desarrollarse y de crecer dentro de la institución, ésta tendrá personal comprometido con su visión y objetivos permitiendo que, en conjunto, se luche por brindar un servicio de calidad total.

Con la implantación de las propuestas que se presentan en esta tesis el Banco Usumex S.A. podrá obtener grandes ventajas competitivas sobre los otros bancos que reciben el pago del SAR ya que el servicio que se daría en las sucursales sería un servicio de calidad total y excelencia, pensando que: **El cliente, no es lo primero, es lo único.**

²⁸CIAMPA D., Calidad total, guía para su implementación, pág 220

BIBLIOGRAFIA

Bain David
Productividad. La solución para los problemas de la empresa
Primera edición
Ed. McGraw-Hill Inc.
E.E.U.U., 1895

Ciampa Dan
Calidad Total. Guía para la implantación
Única edición
Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
Wilmington, Delaware, E.U.A., 1993

Crosby Philip D.
La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad
Sexta edición
Ed. CECSA
México D.F., 1990

Davis Keith y Werther William B. Jr.
Administración de personal y recursos humanos
Segunda edición
Ed. McGraw-Hill
México, D.F., 1988

Expansión, revista
Calidad Total
Edición especial fuera de serie
México, D.F. 18 de noviembre de 1992

Horovitz Jacques
La calidad del servicio
Primera edición
Ed. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
España, 1990

Knowles, W.H.
Principios de dirección de personal
Segunda edición
Ed. Rialp
Madrid, 1983

Michel Hammer and James Champy
Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution
HarperCollins Publishers, Inc.
New York, 1993

BIBLIOGRAFIA

Oficina Internacional del Trabajo
Introducción al Estudio del Trabajo
Tercera edición
Ed. Limusa-Noriega
México D.F., 1983

Robbins P. Stephen
Comportamiento Organizacional
Tercera edición
Ed. Prentice Hall Hispanoamericana
México D.F., 1987

Roscoe E.
Organización para la producción
Sexta edición
Ed. CECSA
México, 1982

Salvendy Gavriel
Handbook of Industrial Engineering
A. Wiley-Interscience Publication John Wiley and Sons
New York, 1979

Stanton William J.
Fundamentos de Mercadotecnia
Tercera edición
Ed. McGraw-Hill
México, 1984

Strauss & Sayles
Personal problemas humanos de la administración
Cuarta edición
Ed. Prentice-Hall Internacional
Londres 1980

Taylor Weldon J. y Shaw Roy T. Jr.
Mercadotecnia un enfoque integrador
Quinta reimpresión
Ed. Trillas
México, 1973

1982 ANNUAL INDUSTRIAL ENGINEERING CONFERENCE PROCEEDINGS

1982 ANNUAL INDUSTRIAL ENGINEERING CONFERENCE PROCEEDINGS

Periódico "El Norte"
Jueves 20 de febrero de 1992

Diario Oficial de la Federación:
Lunes 24 de febrero de 1992, Segunda Sección 13, 14, 29, 30, 31