



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO.**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

**“LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LA CALIDAD
EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
PARA SER MAS COMPETITIVAS”.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**PRESENTA
NANCY MAGALI CALDERON TAPIA.**

**ASESOR DE TESIS:
M. EN A. NINA ELSA GARCIA ARTEAGA.**

MORELIA MICH. NOVIEMBRE DEL 2005.



Índice.

	Pág.
Introducción	4
Capítulo 1. La Calidad Total.	6
1.1. ¿Qué es la calidad Total?	6
1.2. Origen de la Técnica de la calidad Total	8
1.3. Progreso del significado de la Calidad Total.	10
1.4. Importancia de la Calidad Total.	12
1.5. Control de la Calidad Total.	14
1.6. Tipos de acción de la Calidad Total.	16
1.7. Evolución de la Calidad Total.	17
1.8. ¿Qué son las normas ISO?	34
Capítulo 2. La Calidad Personal.	39
2.1. Concepto de la Calidad personal	39
2.2. Características de la Calidad Personal.	42
2.3. Importancia de la Calidad Personal.	43
2.4. Objetivos de la Calidad Personal.	46
2.5. Planeación de los Objetivos de la Calidad	51
Capítulo 3. Calidad en el Servicio al cliente	55
3.1. Concepto de servicio	55
3.2. Características del servicio.	59
3.3. Tipos de servicio.	60
3.4. Clasificación de los servicios.	61
3.5. Concepto del cliente.	63
3.6. Importancia del cliente.	63
3.7. Tipos de cliente.	64
3.8. Necesidades del cliente	65
3.9. Concepto de calidad en el servicio.	66
3.10. Componentes de la Calidad en el servicio.	67
3.11. Importancia de la calidad en el servicio.	69
Capítulo 4. Empresas de Servicios.	72
4.1. Concepto de la empresa.	72
4.2. Clasificación de las empresas.	73
4.3. Objetivos de la empresa	82
4.4. Elementos de la empresa.	83
4.5. Áreas funcionales de la empresa	84



Capítulo 5. Mejoras de la Calidad de Todo.	86
5.1. Mejoramiento continuo	88
5.2. Importancia del mejoramiento continuo.	89
5.3. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.	90
5.4. La eficacia del proceso.	91
Capítulo 6. La competitividad en las empresas de servicios.	94
6.1. ¿Qué es ser competitivo?	94
6.2. Herramientas analíticas para el logro de la competitividad.	99
6.3. Errores a evitar para mantener la competitividad.	102
6.4 Calidad total: maniobra clave de la competitividad.	104
6.5. Casos.	118
Conclusiones.	135
Sugerencias.	137
Bibliografía.	139



Introducción

“La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los principales requisitos necesarios para el producto y/o servicio, si no que en la actualidad es uno de los principales factores estratégicos claves de que las organizaciones dependen en su mayoría no solo para mantenerse en el mercado, sino incluso para asegurar su conservación.”

Como es sabido, este tiempo actual, se caracteriza por la existencia en los mercados de diversos factores que condicionan: el contexto globalizado y confuso, los clientes cada vez más exigentes, el cambio acelerado tanto tecnológico como en otros órdenes, etc. Constituyen nuevos desafíos pero también nuevas oportunidades. En esta situación a cualquier empresa que pretenda sobrevivir dentro de alguno de los segmentos de mercado, como lo es el caso de un buen número pequeñas empresas, le es exigida la prestación de servicios de calidad, que logren satisfacer las necesidades de los clientes

En Michoacán, las empresas de servicios aportan mas del 50 % del PIB (Producto Interno Bruto) estatal. En materia de empleo, la importancia de las empresas de servicios se ha venido incrementando. La composición del empleo en el mundo por sectores se ha modificado en las últimas décadas; los empleos en los servicios crecen sistemáticamente, en detrimento de los generados en la industria y particularmente, en el campo. De prevalecer la tendencia, en los próximos treinta años, la mayor cantidad de nuevas fuentes de empleo se forjarán en los servicios. El sector servicios puede ofrecer nuevas oportunidades y una mayor vinculación entre los recursos humanos y la tecnología con mejores opciones laborales.



Actualmente la mayor parte de las empresas mexicanas pertenecen a la pequeña o mediana empresas, ya que la mayoría inician como un negocio familiar, muchas de ellas desaparecen.

El mercado se esta haciendo cada vez más cambiante y sobre todo exigente, los clientes cada vez requieren mas calidad en sus productos, servicios y procesos.

Y ahora es esa la meta de cualquier empresa, poder otorgar al cliente una satisfacción y para lograrlo hay herramientas que ayudan asegurarnos de ello, pero no es tarea fácil, se requiere la participación de todos en la empresa, desde los puestos directivos hasta la mano de obra en operación.

La tesis que se presenta a continuación tiene como finalidad investigar y dar a conocer la importancia que tiene para las pequeñas empresas de servicios implementar la calidad para lograr ser más competitivos y mediante esto lograr su permanencia en el mercado.



Capítulo 1 La Calidad Total.

1. 1. ¿Qué es calidad total?

“CALIDAD es: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de los objetivos, etc”.

Kauro Ishikawa.

Calidad es: cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

- Satisfacción plena a las necesidades de los clientes.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Obtener y lograr productos y servicios con cero defectos.
- Diseñar, producir y entregar un producto que tenga una satisfacción Total.
- Producir artículos o servicios de acuerdo a las normas establecidas de la organización.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- La calidad no es un problema, es una solución.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente; no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos de ésta.



Objetivos de la calidad Total

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser, lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa, que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado, aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.

Carlos Colunga Dávila lo establece de la siguiente manera:

"Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo?. Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde?. Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el limite".

Requisitos para lograr la calidad.

Cuauhtémoc Anda Gutiérrez manifiesta que en una organización encaminada hacia la calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos para lograrla:

- Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
- Al estar en una nueva era económica, se esta obligado a ser más competente.
- El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
- El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.
- Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad, para abatir así los costos.
- Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.



- Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
- Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
- A los trabajadores en lugar de metas numéricas, se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
- El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
- Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
- Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

Estos requisitos hay que tomarlos en cuenta para que toda organización logre implantar la calidad tanto en los productos que ofrece como en el servicio que brinda, esto sólo se puede alcanzar siendo perseverantes en aplicar los pasos antes mencionados, con el fin de hacer de la calidad un compromiso para cada uno de los miembros de la institución.

1. 2. Origen de la técnica de la Calidad Total .

Los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.



En 1988 nace la European Foundation for Quality Managment (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar. El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos. Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/ servicios. Pero habrá que tener en claro que el producto/ servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente).
- Buscar soluciones y no estar justificando errores.
- Ser optimista.
- Tener buen trato con los demás.
- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
- Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
- Ser humilde para aprender y enseñar a otros.



- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
- Ser responsable y generar confianza en los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Jesús Alberto Viveros Pérez

Todo lo anterior nos lleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

1. 3. Progreso del significado de la Calidad Total.

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000 dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, el dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las



empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Nuestro país esta sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.



1. 4. Importancia de la Calidad Total .

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las empresas la importancia de tener calidad en todas ellas.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, disminución de precios, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

- Reducción de costos.

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos ahora, podrán utilizar ese tiempo para innovar nuevos productos y/o servicios.

- Disminución en los precios.

Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

- Presencia en el mercado.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos y/o servicios innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o



servicios otorgados; lo que redunda en una presencia sobresaliente en el mercado.

- Permanencia en el mercado.

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

- Generación de empleos.

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- o Los Trabajadores.
- o Los Proveedores; y,
- o Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- ✓ El objetivo básico: la competitividad
- ✓ El trabajo bien hecho.
- ✓ La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- ✓ El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente



- ✓ Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- ✓ Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- ✓ Fijación de objetivos de mejora.
- ✓ Seguimiento de resultados.
- ✓ Indicadores de gestión.
- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata solo de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

1. 5. Control de la Calidad Total.

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y/o servicio.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante



actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- ❑ Elegir qué controlar.
- ❑ Determinar las unidades de medición.
- ❑ Establecer el sistema de medición.
- ❑ Establecer los estándares de performance.
- ❑ Medir la performance actual.
- ❑ Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- ❑ Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.



Las necesidades de quienes compran los productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos los procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad. Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

1. 6. Tipos de acción de Calidad Total.

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizarse para la conducción de los proyectos.
4. Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.



1.7. Evolución de la Calidad Total.

Durante la historia el término de calidad ha tenido importantes cambios que se señalan a continuación:

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Se hacen las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo que se necesita para ello.	• Satisfacción al cliente • Satisface al artesano, por la realización de su trabajo. • La creación de un producto único.
Revolución Industrial	Se realizan las cosas en serie sin importar la calidad de los artículos (se identifica en esta época la producción con calidad).	• Se satisface la gran demanda de bienes • Se obtienen beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Se aseguro la eficiencia del armamento sin importar el costo, con una rapidez de producción (Eficiencia + Plazo = Calidad)	• Obtener la disponibilidad del armamento eficaz en la cantidad y en el preciso momento necesario.
Posguerra (Japón)	Realizar las cosas a la primera, y bien elaboradas.	• Disminuir los costos mediante la calidad. • Clientes satisfechos.



		• Ser competitivo.
Control de calidad	Surgió la técnica de inspección en al producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	• Satisfacer las necesidades técnicas que el producto necesita.
Aseguramiento de la calidad	Son sistemas y procedimientos que las empresas optaron para evitar que la producción saliera defectuosa.	• Satisfacción del cliente. • Prevención de errores. • Reducir los costos. • Ser competitivos.
En la actualidad la Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanencia de satisfacer las expectativas del cliente	• Satisfacer al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender que la calidad no se ha convertido únicamente en uno de los principales requisitos necesarios para el producto, sino que en la actualidad es uno de los principales factores estratégicos claves que las organizaciones dependen en su mayoría, no solo para mantener en el mercado, sino incluso para asegurar su conservación.

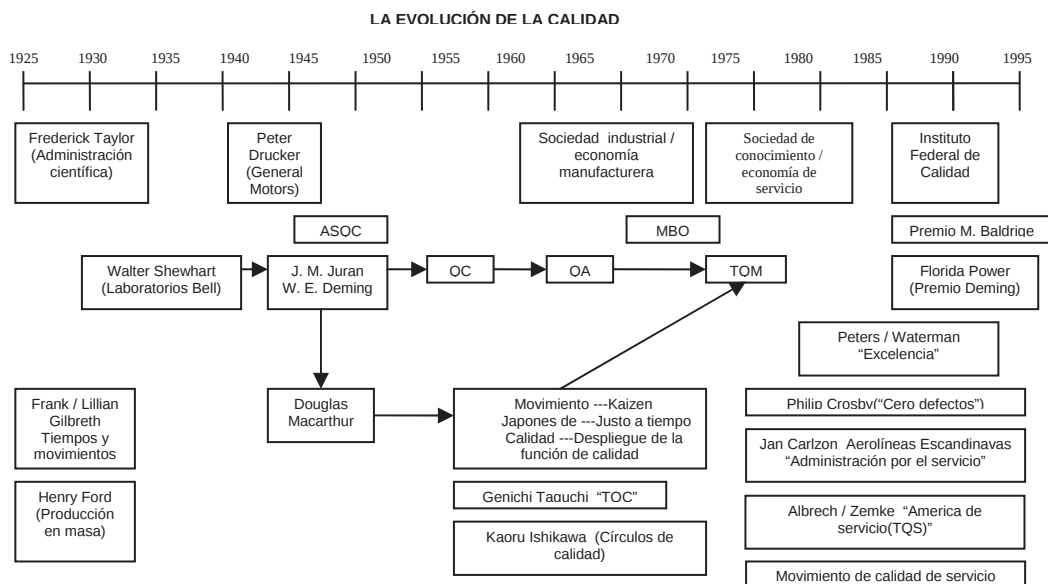


Fig. 1.1. Cultura de Calidad de Servicio, Muller de la Lama. 1999



Aportaciones de:

- **Edwards Deming:** “La calidad no es otra cosa más que; una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”

Dr. Edwards Deming (1900-1993) Es considerado el padre de la calidad, aprendió desde pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien. En el año de 1950; Japón quería lo que estados Unidos tenía, pero ¿Qué tenían los Estados Unidos ?. La respuesta, W. Edwards Deming, un estadista, profesor y fundador de la calidad total, ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 años y enseñó a administradores, ingenieros y científicos japoneses como producir calidad. “El pueblo de Japón atribuye el renacimiento de la industria japonesa y su éxito mundial a E. Deming”. Aunque murió en 1993, su trabajo aun vive, como la ford con su slogan “Calidad es el primer trabajo”, son reconocidos en la industria. Por lo tanto surge la pregunta: ¿Es el mundo un mejor lugar gracias a Deming?, si las empresas e industrias mejoran la vida de sus productos; es por los principios de Deming. Están en su lugar y funcionan con sus negocios; la calidad aumentará, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar a los consumidores. Por lo cual podemos resumir que, los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece.

Círculos de Deming.

Deming impulsó a los japoneses a adoptar un enfoque sistemático para la solución de problemas. El enfoque conocido como el Círculo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), impulsando también a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad de la compañía.



El Círculo de Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base en apreciaciones

El Círculo de la Calidad consiste en cuatro etapas:

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

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

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

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

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

Para cada una de estas actividades existe una serie de herramientas que facilitan los procesos.

2.- Hacer. En esta etapa, básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego del programa.

Para llevar el control de implementación existen herramientas como la Gráfica de Gantt o la Lista de verificación de tareas realizadas, que permiten observar claramente el proceso.

3.- Verificar. Se lleva a cabo la verificación, en la que se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados. Para realizarla, es importante que se hayan establecido indicadores de resultados ya que “lo que no se puede medir no se puede mejorar, al menos en forma sistemática”.



Uno de los ejemplos más claros de la verificación de un resultado son los exámenes parciales en los ciclos escolares. A través de ellos, tanto el alumno como el maestro se dan una idea del aprovechamiento logrado y son capaces de tomar acciones correctivas.

4.- Actuar. Para concluir las etapas del ciclo de calidad, se actúa. Esto quiere decir que, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios, deseados, es importante sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios.

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

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua en la medida en que se utilice en forma sistemática: una vez logrados los objetivos del primer esfuerzo, se establece un proceso permanente de Planear, Hacer, Verificar y Actuar cuantas veces sea necesario, hasta resolver la problemática deseada.

Los catorce puntos de Deming.

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

a) La innovación

- Crear nuevos productos y servicios
- Crear nuevas tecnologías
- Desarrollar nuevos procesos y materiales

b) La investigación y la educación

c) La mejora continua de los productos y servicios enfocados al cliente

d) El mantenimiento de instalaciones y equipos



2. Adoptar la nueva filosofía para entrar en la nueva era económica, conociendo las responsabilidades de la administración y estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esta situación hace que la cultura de vivir en el error o los productos defectuosos no tengan cabida en un entorno de calidad, pues no le aseguran a la compañía su permanencia en el mercado.

Los artículos defectuosos no son gratis. Corregir un defecto puede costar tanto o más que producir un artículo nuevo.

3. Terminar con la dependencia de la inspección

La cultura de inspeccionar el 100 por ciento de la producción reconoce que en el proceso no pueden hacerse las cosas correctamente, o que las especificaciones no tienen razón de ser.

La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. Enviar sobrantes en una orden o pedido, degradar un producto o reprocesarlo no son acciones correctivas del proceso. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoria para comprobar las medidas preventivas y detectar cambios en el proceso.

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

4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.

Ya no podemos dejar que la competitividad de un producto esté basada únicamente en el precio, menos ahora que las necesidades del cliente recaen en la uniformidad y confiabilidad de los productos.

El precio de un producto no tiene significado, sino cumple con la medida de calidad por la que se está comprando. Si continuamos con la práctica de comprar en base al precio, encontraremos productos de ¡baja calidad y alto costo!, o sea “Lo barato sale caro”. Por esta razón hay que buscar minimizar los costos totales y desarrollar proveedores para cada artículo.

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



Debemos trabajar en forma continua para reducir los desperdicios y errores, buscando mejorar la calidad en todas y cada una de las actividades de la empresa. Un aumento continuo en la calidad producirá una mejora continua en la productividad.

6. Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo.

Históricamente, la capacitación y el adiestramiento se habían restringido a los conocimientos que los maestros transmitían a sus aprendices. En la historia moderna de la industria, estos procesos no se han visto muy favorecidos, y es común encontrar trabajadores pobremente entrenados o sin ningún entrenamiento.

7. Adoptar e instituir el liderazgo.

La supervisión era una función muy mal entendida, confundida en muchas ocasiones con una vigilancia que no aportaba nada positivo al trabajador, sino todo lo contrario. La supervisión debe realizarse sobre el sistema y es responsabilidad de la administración. Su principal aportación debe ser eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer sus tareas con orgullo.

8. Expulsar el miedo

Muchas personas, en especial quienes ocupan posiciones administrativas, no entienden lo que hacen, lo que está bien o mal, y mucho menos saben qué hacer para aclararlo. Muchas tiene miedo de preguntar acerca de las tareas a realizar, en qué consisten, qué es aceptable y qué no, o tomar una posición al respecto. Para lograr una mejor calidad y productividad, es necesario que la gente se sienta segura y no tenga miedo de expresar sus ideas, aclarar dudas, pedir instrucciones más precisas, o informar acerca de las condiciones que dañan la calidad y la productividad.



9. Romper las barreras entre los departamentos.

El personal de los departamentos de Investigación, Diseño, Compra de Materiales, Venta y Recibo de Materiales, debe conocer los problemas que ocasionan los materiales y las especificaciones que cada una de las diferentes áreas de producción y ensamble. Desconocerlos traerá como consecuencia pérdidas en producción por el reproceso causado al usar materiales inadecuados. Los casos que se presentan a continuación son un ejemplo del conocimiento en que se vive actualmente:

Cada departamento hace las cosas muy bien para sí mismo.

La prioridad por la producción nos hace omitir detalles que otros deberán resolver.

La administración complica las cosas con cambios de último minuto.

10. Eliminar los slogans, exhortaciones y las metas numéricas.

como “cero defectos”, o nuevos niveles de productividad, sin ofrecer un método para lograrlos. Estas exhortaciones dividen el bloque de problemas que pertenecen al sistema y presionan a los trabajadores para resolverlos, cuando están fuera de su alcance. Lo que se requiere no es una exhortación sino una guía proporcionada por la gerencia para el mejoramiento del trabajo.

Fijar metas sin dar la metodología para lograrlas causa efectos más negativos que positivos.

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

Los estándares de trabajo garantizan que la compañía obtendrá cierta cantidad de artículos defectuosos y desperdicios especificados, y que nunca se mejorarán. Los estándares establecidos en este sentido, son manifestaciones de la incapacidad de entender y proporcionar una supervisión apropiada.



12. Eliminar barreras que impiden alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador ¿Cómo puede estar alguien orgulloso de su trabajo si no sabe cuándo éste es aceptable o no? Los problemas que se presentan en tal caso son:

Inspectores que no saben cuándo el trabajo está bien y cuándo no.

Los instrumentos y su calibración no sirven.

Los supervisores presionan por cantidad y no por calidad.

Materiales defectuosos.

Se corrigen errores de pasos anteriores.

Se cumple con las cuotas preestablecidas.

Máquinas descompuestas o desajustadas.

13. Instituir un activo programa de educación y auto desarrollo para empleados.

Es necesario que la administración incorpore algunos métodos estadísticos sencillos para el control de la operación diaria. Para ello se requiere capacitar a las personas en el uso de la estadística y su aplicación en sus tareas de compras, calidad, ventas, etc.

Unas pocas horas bajo la guía de un instructor competente suelen bastar para empezar con los trabajadores y supervisores que deseen adoptar estos métodos. El proceso de capacitación es sencillo y puede hacerse en todos los niveles.

14. Implicar a todo el personal en la transformación.

La alta administración requerirá la orientación de un consultor experimentado, aunque éste no podrá asumir las obligaciones que a ella competen.

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



Plan de acción o siete pecados mortales.

Deming provee también un plan de acción para el cambio de siete puntos, que van desde la problemática de administración en la aplicación de los 14 puntos, hasta las grandes causas de quiebra y obstáculos que afectan la compañía a la mayor parte de las compañías en el mundo occidental.. Algunas de las causas de quiebra propias del mundo occidental son:

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

Los obstáculos que Deming vio, además de las causas de quiebra, son variados: motivación educación, usos de estándares de trabajo y dependencia de nuevas tecnologías.

Los pasos del plan de acción de siete puntos de Deming son los siguientes:

1. Generar un plan de acción para eliminar la problemática de la administración en la aplicación de los 14 puntos, para resolver los problemas críticos y reconocer los obstáculos.
2. La administración genera un sentimiento de orgullo y energía hacia el plan de acción.
3. La administración explica a los empleados el porqué de la necesidad del cambio.
4. Divide todas las actividades de la empresa en etapas, identificando los clientes de cada una de ellas. Se inicia una mejora continua de métodos en cada etapa, trabajando en equipo para la mejora de calidad.



5. Iniciar tan pronto como sea posible la construcción de una organización que conduzca a la mejora continua. Deming sostiene que el Círculo de Deming o Shewhart es el procedimiento más útil para mejorar cualquier etapa.
6. Todos los trabajadores deben tomar parte en los equipos para mejorar las entradas y salidas de cada etapa.
7. Involucrarse en la construcción de la organización para la calidad.

- **Kaoru Ishikawa**

Ishikawa nació en la ciudad de Tokio; Japón en el año de 1915, es conocido como uno de los más famosos gurus de la calidad mundial.

El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad, algunos efectos que se dan de las empresas que se logran implementar el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica entre otros.

Ishikawa da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son:

- Grafica de Pareto.
- Diagrama de causa-efecto.
- Estratificación.
- Hoja de verificación.
- Histograma.
- Diagrama de dispersión.
- Grafica de control de Schewhart.

Ishikawa fue fundador de la Unión of Japanese Scientists and Engineers (UJSE), esta se ocupa de promover la calidad dentro de Japón durante la época de post-guerra. Es posible que la contribución mas importante de Ishikawa haya sido el rol



en el desarrollo de una estrategia de calidad japonesa. Uno de los logros más importantes de la vida de Kaoru fue contribuir al éxito de los círculos de calidad, en 1962. el diagrama de causa-efecto, frecuentemente llamado el diagrama de Ishikawa. La ASQ estableció en el año de 1993 la medalla Ishikawa, para ser reorganizado el liderazgo del lado humano de la calidad; esta se otorga cada año a una persona o grupo que mejoren los aspectos humanos de la calidad en una empresa. Ishikawa, señalaba que: “El control total de calidad empieza con educación y termina con educación” es decir, que se debe promover con la participación de todos, hay que dar educación en control de calidad a todo el personal de la empresa, desde el presidente hasta los operarios. Demostró que uno de los elementos decisivos para el éxito de cualquier proceso de calidad es el factor humano.

Control de calidad.

El control de calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al costo más económico.

El control de calidad constituye las bases fundamentales de la motivación positiva por la calidad en todos los empleados y representantes de la compañía, desde altos ejecutivos hasta trabajadores de ensamble, personal de oficina, agentes y personal de servicio.

Círculos de calidad.

¿Qué es un círculo de calidad (CC)?

Es un pequeño grupo que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de una organización. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la



empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Ideas básicas en las actividades de los círculos de control de calidad en toda la empresa:

1. Contribuir en el mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable donde valga la pena estar.
3. Ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Estas ideas básicas en los círculos de calidad se encuentran en estos diez factores:

1. Autodesarrollo.
2. Servicio voluntario.
3. Actividades de grupo.
4. Participación de todos los empleados.
5. Utilización de técnicas de control de calidad.
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de control de calidad.
8. Desarrollo mutuo.
9. Originalidad y creatividad.
10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

Las 5 S'S

1. SERI : selección. Distinguir lo que es necesario de lo que no es.
2. SEITON: Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
3. SEISO: limpieza. Establecer métodos para mantener limpio el lugar de trabajo.



4. SEIKETSO: estandarización. Establecer estándares y métodos que sean fáciles de seguir.
5. SHITSUKE: mantenimiento. Establecer mecanismos para hacerlo hábito.

- **Philip B. Crosby**

Norteamericano, creador del concepto “cero defectos” (CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y es uno de los mas famosos consultores de empresas. Él desarrolló un concepto denominado los absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

- La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y se describen a continuación:

- “La calidad es intangible; calidad es bondad”, es decir, se habla sobre la “alta calidad”, “calidad de exportación”, producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. Para cambiar la actitud hacia la calidad debemos definir como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.
- “La calidad es costosa” es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con su normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis: no cuesta ensamblar bien un auto de hacerlo mal, no cuesta mas proveer bien un pedido de despacharlo equivocado, no cuesta mas programar bien que mal. Nunca será mas económico tolerar errores que “hacerlo bien desde la primera vez”, y no habrá un “punto de equilibrio” entre beneficios y costo de calidad.



- “Los defectos y errores son inevitables”

Aseguramiento de la calidad .

¿Qué significa asegurar la Calidad? “Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”.

La administración por la calidad se basa en cuatro principios fundamentales:

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

La aplicación de estos principios en cada tarea hace posible alcanzar la calidad.

Los catorce pasos de la administración por calidad.

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad.
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad (EMC)
3. Capacitar al personal en el tema de la calidad.
4. Establecer mediciones de calidad.
5. Evaluar los costos de calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Planificar el “día cero defectos”
9. Festejar el “día cero defectos”.
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Dar reconocimiento.



13. Encargados de mejorar la calidad
14. Repetir todo el proceso.

Las seis etapas de cambio en la calidad.

Toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas las “6 C’s”.

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

- 1) La comprensión comienza en el nivel directivo, con la identificación y comprensión total de los cuatro principios fundamentales de la administración por calidad, y termina con la comprensión de todo el personal.
- 2) En el compromiso, la organización, dirigida por la administración, establece un compromiso con la calidad y con sus cuatro principios fundamentales.
- 3) Para lograr la competencia, se define un método o plan, en la organización, que garantice que todos entienden y tienen oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad.
- 4) La organización debe contar con un plan de comunicación que ayude a documentar y difundir las historias de éxito.



- 5) La corrección implica contar con un sistema formal que incluya a todos los departamentos y empleados, para que ataquen los problemas de incumplimiento.
- 6) Para garantizar la continuidad se debe dar a la calidad la prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio.

Las tres t's.

Otra responsabilidad de la administración es aportar las tres T's.

- Tiempo.
- Talento.
- Tesoro.

1.- El directivo debe invertir su Tiempo en las actividades del programa de calidad.

2.- Debe aportar su Capacidad y Conocimiento participando en el EMC, en algunos EAC's y en actividades de calidad.

3.-Debe aprobar los Recursos para la implantación de soluciones propuestas por los equipos de acción en calidad.

I.8.- ¿Qué son las normas ISO?

Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.



Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD

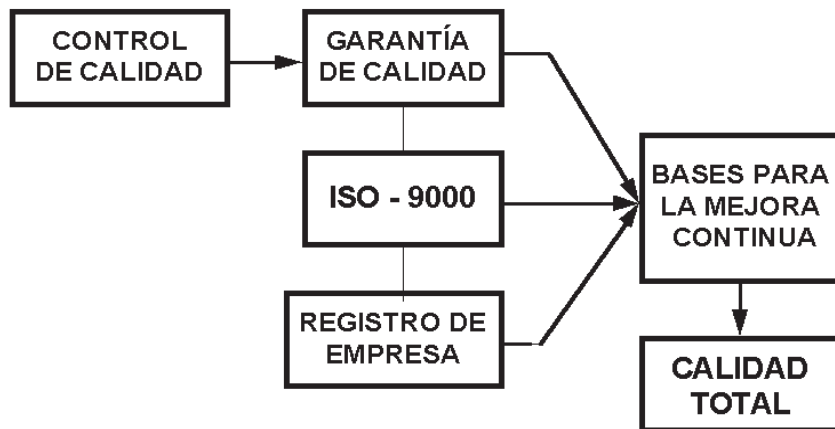


Fig. 1.2 .www.Gestiopolis.com.2005

Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa. En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los



objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. Habrá que legislar en este sentido, para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en torno al concepto de calidad.

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Ésta orientará al empresario, y le recomendará un plan de calidad a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos. Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable. Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorias.

En el año 99 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 99). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director:

- Explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costos y el incremento de ingresos.



- Profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente).
- Convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoria interna; y,
- Trabajar al lado del cliente.

Las áreas examinadas para conceder van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

En Cical, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costos financieros.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costos de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa).

Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema "Calidad en Europa: Unidos ganamos". Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de



calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora.

En este caso, se entiende por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobretodo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados.

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales.

Ventajas del registro ISO 9000:

1. Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal.
2. Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
3. Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información.
4. Definición clara de autoridad y responsabilidades.
5. Análisis de las causas de los problemas de calidad.
6. Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
7. Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
8. Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costes de calidad.
9. Prevención de errores.
10. Mejores relaciones con clientes y proveedores.
11. Mejora de la imagen corporativa.
12. Presentación de ofertas más competitivas
13. Posible reducción de auditorías de clientes.
14. Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.



Capitulo 2 La Calidad Personal.

2.1 - Concepto de Calidad Personal.

*“La verdadera calidad no está
en las cosas que hace el hombre,
sino en el hombre que hace las cosas”*

Carlos Llano.

La calidad se inició por los productos, se orientó a los servicios y se fundamenta en las personas.

Hablar de calidad es considerar que la calidad es resultado de una interacción personal, del talento y del trabajo de seres humanos. Conseguir, generar, diseñar una organización de acuerdo a la calidad es pensar en la administración de los factores humanos. No es posible la calidad sin la definición de propósitos, la integración de esfuerzos y el compromiso con una filosofía.

Calidad personal es aplicar a la existencia la búsqueda de lo que se quiere lograr y conseguir.

Se puede decir que la calidad personal es:

Estar bien consigo mismo y satisfecho o casi satisfecho de las labores realizadas durante el día, tanto en el trabajo como con la familia, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica sino por el servicio proporcionado.



Calidad personal es también:

- -Involucrarse en la mejora continua. Toda persona tiene que aceptar el reto de mejorar cada día, todos los días. El uno por ciento pero cada día.
- Hacer bien las cosas a la primera vez. Cuantos esfuerzos inútiles, se evitarían si ese fuera el propósito.
- Enfocarse a lo más importante. Saber establecer prioridades. Definir que hay que hacer y comenzar con lo más trascendente.
- Una actividad de trabajo en equipo. Conseguir lo que se quiere es un trabajo con y junto con los demás.
- Todo programa de calidad se basa en el desarrollo del compromiso. Querer mejorar, querer calidad es un compromiso.
- Prevenir, no corregir. Prevenir es anticiparse, es planear, es prever.
- Es algo que puede medirse, porque solo lo que se puede medir, se puede mejorar. Sólo se pueden medir los logros si se definen las metas, si se formulan avances. Si se evalúan los resultados.

Un escritor francés, André Maurois escribió a los ochenta años: "Vivimos, comemos, amamos, trabajamos. ¿Por qué?, por el deseo de construir tan alta como sea posible, la pirámide de mi existencia, cuya base ha sido dada. No importa cual sea la tarea, las reglas son siempre las mismas. Uno tiene que aprender a realizar la cosa más pequeña de la manera más grande. El objetivo es realizar tan bien como sea posible, la tarea que ha escogido. Y esto será reconocido, porque la perfección es algo raro. El objetivo es hacer de cada día una pequeña eternidad. Seleccione los objetivos de sus esfuerzos y comprométase a ellos. Su pirámide tal vez no sea muy alta. Pero será perfecta. Esto es suficiente para la felicidad".

En la tarea de realizarse como personas es necesario buscar las experiencias que invitan a crecer (aceptación, confianza, autoestima, reto) y evitar lo que limita el crecimiento (ignorancia, egoísmo, indecisión...)



Al revisar la historia y entender el movimiento de calidad que se ha dado en su transcurso, se logra identificar que, tras las metodologías, herramientas y técnicas científicas, se encuentran los valores que las personas aplican. De hecho estas técnicas, no son mas que las formas en que lo hacen, pero al final de cuentas estos valores dependen de la voluntad de quien tiene la herramienta, no de las maquinas. ¡Los valores los ponen en practica las personas que operan las maquinas, o los que operan los servicios, o los que se dedican a formar a las personas, o a dirigir a los pueblos...!

Por lo anterior se dice que la calidad esta sustentada en valores o, mas bien, que es un valor en si. Ninguna herramienta o metodología va a causar un cambio por sí sola; su aplicación será la que de el resultado. Como la aplicación depende de la voluntad de las personas, si se tiene la firme voluntad de cambiar, entonces se puede cambiar.

Colocar a la calidad en el nivel de un valor implica que se esta definiendo como característica de la persona. De tal forma, se puede decir que para que las empresas sean de calidad, se requiere que sus empleados sean de calidad, o, en otras palabras, la calidad empieza en lo personal, con uno mismo, después se puede cambiar lo externo.

Si la persona adopta valores de calidad, sus acciones serán de calidad y empezarán a aportar un granito de arena al desempeño con calidad de una comunidad, sea esta en oficina, fabrica, empresa, escuela, barrio, familia, etc.

¡La calidad son valores que se aplican en todos los ámbitos de la actividad Humana!

Una persona de calidad aplica los valores de trabajar en equipo, actuar con prevención, planear bien para ejecutar mejor, aprender y desarrollarse,



comunicarse con eficacia, enfocarse a servir a sus clientes y mejorar continuamente.

La calidad es también una filosofía, porque pretende cambiar la forma de ver la actividad humana, detenerse a observar las fallas del propio desarrollo del ser humano, tomar conciencia y asumir la responsabilidad de remedirlas. Implica reflexionar acerca de todas las formas existentes bajo el principio de que todo es mejorable y de que el conformismo puede abrir un abismo cuando los tiempos cambian.

Pretende, asimismo, el desarrollo de una visión futura. La imaginación, la esperanza y el deseo de superación, valores humanos, son factores poderosos para los cambios mas difíciles.

La mejora en la calidad personal sólo se logra si se está dispuesto a hacer un compromiso.

2. 2. Características de la Calidad Personal.

El Maestro en Ciencias José de Jesús Vázquez Bonilla dice que hay una serie de características para diferenciar a una persona que tiene calidad y son las siguientes:

- *Podemos afirmar que una persona sujeto y objeto de la ética, tiene calidad.*
- *Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente, tiene calidad.*
- *Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad.*
- *Una persona libre espiritual y emocionalmente pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado civil y social, tiene calidad .*



- *Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, conciente de su condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.*
- *Una persona de calidad logra unificar todas las características y las lleva a cabo íntegramente. Esto ayuda a tener un equilibrio perfecto entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social y lo fisiológico.*

2. 3. Importancia de la Calidad Personal.

La calidad es el cumplimiento de las expectativas del cliente o usuario. Partiendo de esto, la calidad en las personas desembocará en mejores resultados a los clientes internos y externos.

Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos, las empresas producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad.

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y por lo consiguiente aumenta la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un próspero futuro, que se traduce en mejoras para patrones y empleados.

La calidad personal tiene que empezar por la autoridad mas alta dentro de la empresa (dueños, directores, etc), ya que ellos son los guías de la institución; a su



vez, estos deben realizar la tarea más importante que es motivar a las personas que laboran en la empresa para que realicen mejor sus tareas dentro de ella.

Calidad personal: fundamental para ser competitivo.

✓ Iniciativa para actuar.

Los seres humanos tienen capacidad para decidir. Los animales reaccionan instintivamente. El ser humano es capaz de analizar, y evaluar. Responder con las acciones a lo que el medio les plantea o propone. Las personas dotadas de verdadera iniciativa para actuar, reflexionan y fundamentan cualitativa y cuantitativamente sus acciones. La acción no es algo mecánico sino la expresión vital de un compromiso y de la responsabilidad que este significa. Desde el punto de vista de calidad personal, la iniciativa para actuar es más una iniciativa para ser, para autodefinirse, comprometerse y expresarse como persona. El actuar no es una energía que se lanza y se consume, sino una acción se define, desarrolla y realiza a la persona. Ese actuar sobre lo externo va precedido de un actuar interno en que la persona integra, modifica y expresa lo que desea ser como persona.

✓ Audacia y toma de riesgos.

El temor es uno de los estados de ánimo que más suelen afectar a los seres humanos desde su nacimiento. La calidad personal es construir sobre la seguridad y eliminar el temor. Movilizar las energías constructivamente.

El motor de la audacia es la esperanza. Sólo en la medida en que se confía y se espera la superación de los obstáculos y la victoria sobre los temores, se puede ser audaz.. Audacia y esperanza son inseparables. Pero audacia y toma de riesgos desmedido, sino apoyarse en una decisión razonada y en una fortaleza auténtica. La audacia crea metas, motiva y moviliza estados de ánimo, evoca imágenes y esperanzas, visualiza objetivos y cursos de acción, genera enfoques nuevos y abre caminos a nuevas alternativas.



✓ Tenacidad y persistencia.

El valor tiene dos actos específicos: acometer y resistir. Acometer es audacia, pero resistir es lo característico de la tenacidad y la persistencia. Se logra la calidad personal cuando se trabaja en plasmar, organizar y darle consistencia a las ideas y proyectos. Seleccionar sistemáticamente las metas, formular estrategias y procedimientos. Dar continuidad a los que emprendemos. Tenacidad y persistencia exigen de todos un esfuerzo sostenido, para planear y realizar algo, es la capacidad para mantener la energía suficiente y durante el tiempo que sea necesario.

✓ Resistencia a presiones.

La vida moderna se caracteriza por tener que aceptar la existencia de presiones o tensiones. La tensión es parte de la vida, puede ser agradable o desagradable, impulsora de la creatividad o por el contrario nociva y destructiva para la persona. Calidad personal es reconocer la personal tolerancia al stress. Mantener ante situaciones de presión la capacidad para no perder la visión de la situación para poder tomar acción y resolver de manera eficaz el conflicto.

✓ Ambición y capacidad de logro.

Ambición es querer conseguir lo que se quiere. Es la condición que ayuda a definir los límites de las propias aspiraciones. Ambición es querer lograr ser más, no sólo tener más.

✓ Aceptar responsabilidades.

La responsabilidad está en relación al grado de madurez desarrollado por una persona. Responsabilidad es la capacidad de responder por sí mismo y de responder y comprometerse con los demás. Educar la propia responsabilidad es sólo comprometerse con lo que se puede cumplir. Es evitar la falta de constancia, comenzar muchas tareas y terminar ninguna. Responsabilidad es definirse y comprometerse, quien no se compromete no puede realizarse como persona.



Canalizar las energías hacia un objetivo. Aceptar ser responsable es ser una persona confiable, que sabe cumplir con sus compromisos.

La calidad personal como fundamento para ser competitivo, está asociada con estos rasgos que constituyen en toda persona una tarea de autoeducación.

2. 4.- Objetivos de la Calidad Personal.

Una de las características del ser humano es el soñar despiertos, de imaginar como será la pareja, donde se quiere vivir, cuantos hijos se quieren tener, a donde se quiere viajar, que carro se quiere manejar, o simplemente soñar en un puesto de trabajo que sea bien remunerado; la mayoría de las fantasías pueden convertirse en realidad, si se logra establecerlas como metas.

Para alcanzar alguna meta propuesta se requiere de acciones. Los sueños son sólo eso hasta que se proponen como metas y se usa parte del tiempo de cada persona en actividades que las conviertan en realidad

La vida, salud, felicidad y los resultados de las metas fijadas, dependen de la claridad de los objetivos que cada quien se trace. Si la persona se encuentra confundida, se siente inquieta y desorientada, será presa fácil de la ansiedad y la angustia se apodera de ella, sentirá que no avanza y se frustrará.

Cuando se sabe, que se quiere, la vitalidad y entusiasmo crecen; las personas se sienten optimistas y gozan la felicidad de realizarse y de lograr lo que se quiere; de sentirse capaces, avanzan y, por lo tanto, su vida las satisface.

- Desarrolla tu motivación de logro, es decir, la fuerza, el interés, tu deseos de lograrlo.



- Mejora tus hábitos, te da conciencia sobre el uso que das a tu tiempo-vida y da eficiencia a tus esfuerzos.
- Tener claridad sobre tus objetivos.
- Facilita tus relaciones de colaboración con los demás, y te sirve para saber cómo dar ayuda y apoyo, para obtenerlos también.
- Protege tu salud, te da la oportunidad de ser feliz al lograrlo, facilita tus resultados al saber por qué esforzarte.

(Tomado del libro "Un proyecto de vida para directivos"; autor: Maria Elisa Acosta.)

De acuerdo con los objetivos expuestos por María Elisa Acosta, se dividen en tres partes importantes que son:

1) Objetivos de salud y vida.

El cuerpo y la mente son una unidad, no se puede tener un cuerpo sano si los pensamientos no lo son y viceversa, no se puede pensar con claridad y realizar trabajos mentales de calidad si el cuerpo está enfermo.

Las preocupaciones que sufren las personas intensa y prolongadamente dañan a su organismo al igual que lo hacen las emociones destructivas crónicas. Ni el ejercicio más adecuado ni la alimentación más adecuada logra revitalizar su cuerpo si se sienten fracasados, rechazados o con alguna emoción destructiva similar que no sólo impide el buen funcionamiento de su cuerpo, sino también el de sus procesos mentales.

Por propia salud, conviene más ocuparse que preocuparse y una de esas ocupaciones es el ejercicio, que revitaliza el cuerpo.



Otro punto para ocuparnos de él, es la buena alimentación, el descanso adecuado, los pensamientos y las emociones que favorecen su bienestar y paz interior.

Todo esto es primordial que se lleven a cabo como los objetivos más importantes para la vida.

2) Objetivos familiares.

En este objetivo, se puede contemplar dos aspectos: el de ser pareja y el de ser padre.

En el primer aspecto, se pueden considerar como uno de los objetivos centrales de ser pareja la posibilidad de crecer juntos compartiendo y disfrutando ese crecimiento. Esta relación requiere intimidad, que sólo se da cuando se logra ser auténticos. Al enfrentar aquí también la confrontación entre lo que se desea ser, los sueños, y lo que realmente se es, se logra ser auténticos en el reconocimiento de la propia realidad y en plena aceptación de todo lo que verdaderamente se es.

Esta aceptación les ayuda a ser reconocidos plenamente por su pareja y les ayuda a disfrutar de la intimidad de la relación.

Cuando pasa lo contrario, es decir, que no son auténticos y la relación se basa en suposiciones de lo que ambos quisieran ser, se crea una distorsión de la realidad interna de cada uno y de la realidad externa en la que viven. De esta manera, se elimina la posibilidad de comunicación y de relación que apoye su mutuo crecimiento.

Por el contrario, dentro de un clima de aceptación mutua de lo que realmente son, pueden reconocer y aceptar los anhelos, motivaciones, deseos, valores, sueños,



limitaciones, necesidades, etc., de ambas partes y de esta forma encontrar un equilibrio satisfactorio.

En el terreno de ser padre, como pareja actualizan la filosofía y los principios de educación que promuevan el desarrollo de sus hijos en su preparación para su propia vida independiente. También contribuyen a satisfacer sus necesidades, establecer límites y estándares de desempeño razonables.

Este objetivo trata de que se llegue a ser unas personas reales consigo mismos y a parte a ser reales con la persona con la que se comparte la vida, ya que la pareja comparte todos los triunfos y fracasos en gran parte de la vida.

3) Objetivos de carrera de trabajo ó profesionales.

La carrera laboral está conformada por las características individuales, que interactúan con las de la empresa.

La forma en que se desempeñan las tareas laborales, la orientación que se le da a la carrera de trabajo, la eficiencia con que se aprovechan las oportunidades en la organización para proyectar un crecimiento, dependen principalmente de la auto percepción de quién se es y quién se quiere ser.

Por lo general, se aprende a reconocer las propias capacidades sólo hasta que se ponen a prueba en los retos en la vida general y del trabajo en particular. Por consiguiente, el trabajo representa una oportunidad extraordinaria para retarse y medirse, para reconocerse y aceptarse en la realidad y en las posibilidades que se tienen de realización.

Sin embargo, pocas veces se analiza y se reflexiona sobre la carrera de trabajo para comprender la interacción de estos dos aspectos: las oportunidades de trabajo que se pueden detectar y que toman para desafiarse, valorarse y crecer



como el conjunto de habilidades, experiencias, sentimientos, fuerzas, capacidades, gustos, preferencias, valores, etc. Hacer este análisis de manera periódica permite detectar las áreas de mayor aportación en beneficio propio y de la empresa.

También resulta saludable reconocer que la orientación o actitud vital que se le da a la vida (la de motivación de logro o de evitar el fracaso), es la misma orientación que se le da a la vida profesional.

Se puede decir que el primer objetivo es la base de los demás, ya que se está cuidando un precioso tesoro que se es uno mismo, al que nunca o casi nunca, se le da el tiempo necesario por múltiples ocupaciones que cada persona adquiere, esto trae como consecuencia que no se pueda descansar correctamente o que no se pueda comer cosas nutritivas o comer a destiempo de los horarios establecidos o simplemente descansar libremente sin preocupaciones.

Esto trae como consecuencia que las presiones y alteraciones adquiridas en el trabajo no sólo lleguen a afectar la propia salud, sino que se pueda perjudicar a personas cercanas que se quieren como son la pareja e hijos con cambios bruscos de actitud e incluso llegar a la violencia.

Por esta razón, hay que ver la vida de una manera que no se afecte a las personas que se quieren y sobre todo que no se afecte a uno mismo.



2. 5.- La planeación de los objetivos de Calidad.

Esta planeación requiere de ser creativos para imaginar lo que no es obvio. Sin embargo, el beneficio que se obtenga para proyectar la vida será mayor que el costo de nuestro esfuerzo.

Se necesita de creatividad para construir el futuro en la propia imaginación. Para pronosticarlo se tiene que dedicar parte del tiempo de hoy a la visión del mañana. Cuando se haya anticipado esta visión del futuro, será posible decir que se cuenta con más recursos para hacer que suceda y se vuelva realidad.

Los pasos son los siguientes:

1. Inventar y construir una visión propia del futuro, proyectada en la imaginación. Hacer que suceda en realidad:
2. Fijar metas .Establecer claramente hacia donde se quiere dirigir.
3. Detectar fuerzas Estas fuerzas pueden ser: las capacidades, habilidades, buenos hábitos, etc. Actuales (las que ya se tienen) Potenciales (en las que se pueden proyectar las fuerzas actuales)
4. Precisar debilidades .Todas las debilidades que estorban para seguir desarrollándonos, como: limitaciones, incapacidades, malos hábitos, etc. Actuales (las que ya se tienen) Potenciales (en las que se pueden convertir las debilidades actuales. También pueden ser fuerzas actuales que al no proyectarlas adecuadamente, para seguir desarrollándolas como fuerzas, se conviertan en debilidades potenciales)
5. Encontrar oportunidades .Todo lo que se considera una oportunidad para continuar desarrollándose y lograr las metas más importantes. Actuales (las oportunidades que se ven en este momento) Potenciales (las que se visualiza que pueden presentarse en el futuro y que se pueden aprovechar para el propio desarrollo)



6. Determinar amenazas .Todo lo que es un peligro para el desarrollo y el logro de los objetivos más importantes. Actuales (las amenazas que se ven en este momento) .Potenciales (las que se visualizan como susceptibles de presentarse en el futuro)
7. Seguir planes de acción .Comprometerse con uno mismo para llevar a cabo todos los objetivos establecidos mejorando la calidad personal. Es importante hacer un análisis a conciencia del comportamiento actual y empezar a hacer una planeación de los propios objetivos, con el único fin de mejorar uno mismo y con las personas que lo rodean.

Actitudes positivas que generan calidad.

Las empresas que se mueven por criterios que no tienen como prioridad la excelencia, trabajan a espaldas de la calidad, y equivocadamente, recortan esfuerzos en todo lo relacionado con el personal.

Da igual que los expertos digan, repitan, que el 80% de la calidad está en los recursos personales de las empresas, mas que en los elementos de tipo técnico. Y que esos recursos personales el 80% de la calidad del personal está mas en la actitud que en los conocimientos. Se continúan las políticas empresariales que no posibilitan la compatibilidad real del trabajo y de la familia, que no gestionan la diversidad, que recortan salarios y demás condiciones laborales y que no tratan a las personas como iguales, sino que hacen diferencias de trato en función de su poder dentro de la organización.

No parece haber correlación entre el nivel de estudios y actitud ante el trabajo. Hay licenciados que se encuentran derrotados sin acabar siquiera la carrera, y gente sin estudios que “ *se comen el mundo*” y a los que les faltan oportunidades de trabajo. El trabajo es un recurso escaso y difícil para todos (para unos mas que



para otros, sin duda), pero la actitud ante él y sobre todo la confianza en las propias capacidades para salir adelante, son la clave del éxito.

Para poder tener calidad personal, se necesitan cambiar las actitudes negativas que se tengan, por actitudes positivas. Esto puede cambiar la forma de ver la vida y hacerla más agradable tanto para si mismo como para las personas que lo rodean, ya que facilitan el crecimiento y desarrollo para alcanzar los objetivos anteriormente dichos.

Según Maria Elisa Acosta, las actitudes que generan calidad son:

- a) Receptividad. Interesarme por lo que sucede, registrando lo que pasa dentro de uno mismo y a su alrededor.
- b) Apertura. Estar dispuesto a tener nuevas experiencias, a explotar posibilidades a encontrar oportunidades, sin limitarse con sus hábitos, costumbres y pensamientos ya establecidos.
- c) Tomar riesgos. Aceptar la posibilidad de fracaso y error como parte necesaria y riesgosa de su crecimiento y del reto constante de lograr sus objetivos.
- d) Curiosidad. Buscar enfoque y posibilidades para conocer el cómo y para qué de las cosas y los hechos que le interesan.
- e) Falta de temor. Que el miedo que sienten todos los seres humanos, no detengan ni impidan tomar riesgos.
- f) Gusto por experimentar. Que el deseo de lograr algo sea mayor que el temor de fracasar y fortalezca el gusto por nuevas experiencias.



- g) Interés por los demás. Reconocerse en los demás, sintiéndose parte de la humanidad e interesarse en sí y en los otros.
- h) Responsabilidad. Responder a lo que sucede sintiendo su compromiso personal por cumplir con lo que le corresponde.
- i) Comunicación. Interesarse en comunicarse consigo mismo para conocerse, comprenderse, aceptarse y poder así comunicarse con los demás.
- j) Colaboración. Desear contribuir a satisfacer también las necesidades de otros.

Maria Elisa Acosta nos comenta que las actitudes que se deben ignorar e incluso, eliminar dentro de la propia mente son:

- Desconexión emocional. No saber que siente ni que sienten los demás.

No darse cuenta de cuales son sus necesidades, ni las de los demás.

- Incomunicación. No comunicarse consigo mismo para aclarar quien es y qué quiere ser y, por lo tanto, imposibilidad de comunicarse con los demás.
- Falta de colaboración. Interesarse por competir con los demás para ganarles, en vez de colaborar con ellos para beneficio mutuo.
- Desconfianza. No sentir confianza hacia los demás para apoyarlos y viceversa. Si se pone en marcha un cambio de actitud, se puede decir que se mejora la calidad personal, pero si se hace lo contrario, se puede esperar una vida igual e incluso peor de lo que se tenía, al grado de odiar todo lo que se hace.



Capitulo 3. Calidad en el servicio al cliente.

*Excede las expectativas de tus clientes si tú lo haces,
Ellos regresan una y otra vez.
Dales lo que quieren y un poco mas.
Hazles notar que los aprecias.
Reconoce tus errores y no inventes excusas, pide disculpas.
Acepta la responsabilidad de todo lo que hagas.
Samuel. Walton*

3.1. Concepto de servicio.

Servicio se puede definir como la autodonacion libre, consciente y responsable de poner a disposición de otro lo que le es necesario para satisfacer sus necesidades, promoviendo al mismo tiempo su desarrollo personal.

Por el hecho de ser persona puedes decidir actuar a favor de otra persona de forma libre y responsable, al hacerlo pones al alcance de otro lo que necesita de ti, logrando con ello un beneficio mutuo.

Servicio & servilismo.

Es importante no confundir el concepto de servicio con el de servilismo, estas palabras tienen significados completamente opuestos.

Servilismo. Actuación disfrazada de servicio al otro que lo único que busca el es beneficio personal. Disminuye la dignidad individual.



Servicio. Actuación que busca el beneficio del otro al satisfacer sus necesidades y que proporciona una satisfacción personal. Incrementa tu dignidad individual.

Al revisar los aspectos generales del servicio y la diferencia radical que existe con el servilismo, es importante revalorar el concepto y darle el significado positivo y enriquecedor que realmente tiene, esto se puede lograr si se asocia esta palabra a aspectos tan importantes como:

- ❑ **SERIEDAD.** (Para actuar con profesionalismo).
- ❑ **EMPATIA.** (hacia los clientes en todo momento).
- ❑ **RESPUESTA.** (rápida a peticiones y necesidades).
- ❑ **VOLUNTAD.** (de hacerlo bien, de continuidad, nunca existe una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión).
- ❑ **INICIATIVA.** (para cubrir las necesidades que se detectan y mejorar el servicio y atención).
- ❑ **COMPROMISO** (de cumplir con lo que se espera y con lo que espero de mi).
- ❑ **IMPORTANCIA.** (todo cliente es importante, se le debe tratar como tal).
- ❑ **ORGANIZACIÓN.** (actuar de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa).

Sin embargo el servicio se asocia a veces con el servilismo, el sometimiento, la subordinación con una relación amo-esclavo y esto tiene una connotación denigrante y despectiva. El servicio debe de entenderse como un valor humano trascendente, debemos de servir a la familia, a la empresa, a nuestros colaboradores, a la sociedad.



En la medida en que las empresas tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

Por una parte, un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente .Ejemplos:

- Servir un plato de alimentos.
- Reparar un teléfono.
- Llenar un tanque de gasolina.

El servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona este. Ejemplos.

- *Necesidad específica del cliente.*
Necesidad de alimentarse.
- *Necesidad psicológica del cliente.*
Sentirse apreciado.
Sentirse feliz en el restaurante.
Sentirse importante.
- *El servicio de calidad.*
Además de proporcionar los alimentos solicitados por el cliente, lo hace de manera atenta, escuchando con atención a sus clientes, demostrándole aprecio. Afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades.

Concepto de servicio eficaz.

Otorgar un servicio eficaz al cliente significa proporcionarle lo que quiere y en forma constante. No solo esperando que el cliente exponga sus necesidades, sino anticipándose a sus deseos.



Para lograr esto es necesario observar lo que el cliente hace en todo momento, sus conductas indican que requiere algo sin necesidad de que lo pida, así como empleado se debe de tomar la iniciativa y acercarse a el ofreciendo el servicio, el resultado será que se sienta importante y atendido como se merece.

El siguiente esquema ayuda a determinar los puntos básicos para que el cliente perciba un servicio como eficaz.

Escaleras del servicio.

En el servicio que se le puede ofrecer a un cliente. De manera esquemática los puntos que es importante que se tomen en cuenta son los siguientes:

- o Percepción. Identificar que el cliente necesita “algo” y anticiparse a ofrecer su ayuda sin que el lo solicite.
- o Responsabilidad. Hacerse cargo de su necesidad o bien acompañarlo con la persona indicada para hacerlo.
- o Conocimientos. Si se toma la responsabilidad de atenderlo es porque se cuenta con toda la información necesaria para hacerlo.
- o Recursos. además de los conocimientos se requiere identificar que se tienen los recursos para proporcionar el servicio.

Estos primeros 4 pasos son un análisis que se debe da hacer de forma rápida para llegar al ultimo punto.

- o Acción .El proceso termina cuando se decide que se es la persona indicada para prestar el servicio de manera óptima y con calidad y se hace.

Para que los pasos anteriores sean exitosos debe existir una comunicación efectiva.



3.2. Características del servicio.

Según Idelfonso Grande Esteban, considera que los servicios poseen las siguientes características:

- Intangibilidad.

Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra, o los pasajeros de una línea aérea sólo tienen un boleto y la promesa que serán llevados a su destino en forma segura.

- Inseparabilidad.

Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.

- Variabilidad.

Significa que la calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que está a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad de servicio de un solo empleado de la tienda, varíe de acuerdo a su energía y a su estado de animo en el momento en que atiende al cliente.

- Carácter perecedero.

Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por ejemplo, en un concierto no se pueden guardar lugares para el



concierto de otra fecha, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde.

- Ausencia de propiedad.

Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

3.3. Tipos de servicio.

De acuerdo con Idelfonso Grande Esteban existen cinco diferentes tipos de servicio, que a continuación presentaremos:

- o Servicio genérico.

Son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: alimentos, ropa y la vivienda, también existen servicios genéricos, como descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento.

- o Servicio básico.

Servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo de este tipo puede ser cuando una persona solicita el servicio de un doctor y este va con gusto a revisar adecuadamente a su paciente.

- o Servicio aumentado.

Es un servicio adicional que se le da al consumidor. Por ejemplo cuando adquieres unos zapatos y la persona que te vendió el producto te regala el calzado o pintura para el cuidado de los mismos.

- o Servicio Global.

Se le llama a la oferta conjunta de servicios.



o Servicio Potencial.

Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios se desarrollan, y el cliente espera que superen sus expectativas, ya que tal vez hayan incorporado nuevas tecnologías a éste.

3.4.- La clasificación de los servicios.

Desde el punto de vista de Carlos Colunga Dávila, existe una gran variedad de servicios los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Comercio: Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, ferreterías, papelerías, mercerías, farmacias, librerías, joyerías, zapaterías, carnicerías, agencias de automóviles, etc.
- Salud: Hospitales, clínicas, sanatorios, laboratorios, doctores, enfermeras, etc.
- Educación: Guarderías, jardines de niños, escuelas primarias, secundarias, preparatorias, universidades, institutos, etc.
- Comunicaciones: Internet, teléfonos, faxes, centro de copiado, telégrafos, correo, televisión, radio, periódico, revistas, imprentas, etc.
- Transportes: Aerolíneas, autobuses, microbuses, metro, taxis, ferrocarriles, mudanzas, etc.
- Finanzas: Bancos, seguros, créditos, financiamientos, inversiones, etc.



- Profesionales: Jurídicos, contables, administrativos, publicidad, computación, ingeniería, capacitación, etc.
- Construcción: Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento, etc.
- Vivienda.: Alquiler de casas, departamentos, hoteles, moteles, cabañas, etc.
- Infraestructura: Agua, energía eléctrica, teléfono, drenaje, gas, carreteras, basura, etc.
- Públicos: Protección, defensa, justicia, viabilidad, registro civil, limpieza de la ciudad, etc
- Personales: Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo de calzado, etc.
- Reparación: Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura, etc.
- Restaurantes: Fondas, comida rápida, autoservicios, etc.
- Recreativos: Clubes, cines, deportivos, etc.
- Culturales: Museos, zoológicos, teatro, grupos de opera, etc.
- Religiosos: Iglesias, conventos, monasterios, etc.



3 .5. Concepto de cliente.

- “El cliente es una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.”
- “Los clientes son todas las personas que cuentan con nosotros. Que somos para ellos una posibilidad de mejorar, para crecer o para compartir la vida.”
- Es una persona que nos trae sus deseos y aspiración. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y para nosotros.

Sams Walton .

3 .6. La importancia del cliente.

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la empresa, se pueden observar los siguientes principios de Karl Albert :

- ✓ Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio, en persona, por teléfono o por correo.
- ✓ Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- ✓ Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- ✓ Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.....Es el cliente quien nos brinda la oportunidad de servirle



- ✓ Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- ✓ Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- ✓ Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Se puede decir que el cliente es pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa.

Por esta razón, hay que hacer conciencia a toda la empresa que gracias al pago que hace el cliente por el servicio o producto, se cuenta con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc.

3. 7. Tipos de clientes.

Dentro de la empresa u organización Robert L. Desatnick habla de dos tipos de clientes, los internos y los externos.

- El cliente interno.

Es aquél que pertenece a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

- El cliente externo.

Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio. Como podemos observar, al tener dos tipos de clientes, se debe estar conscientes de que se tienen que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro.



3. 8. Necesidades del cliente.

William B. Martín manifiesta que para poder servir a un cliente, se deben de conocer sus necesidades, como son la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad

❖ Necesidad de ser comprendido.

Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que sé esta interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.

❖ Necesidad de ser bien recibido.

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que se alegran de verlo y que es importante para usted.

❖ Necesidad de sentirse importante.

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

❖ Necesidad de comodidad.

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.



Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en cualquier empresa , se deben de llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

3. 9. Concepto de Calidad en el servicio.

Enrique Muller de la Lama.

“Consiste en cumplir expectativas del cliente”.

Rubén Helouani.

“Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso”.

Pedro Larrea Angulo.

“Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio”.

Malcom Peel.

“Las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales)”.

De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, se puede decir que:

La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud,



relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

Servicio de calidad.

- Calidad. Consiste en cumplir expectativas del cliente.
- Baja calidad. Indica estar debajo de las expectativas del cliente.
- Alta calidad. Señala estar arriba de las expectativas del cliente.
- Calidad del servicio. Consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperado.

3. 10. Componentes de la calidad en el servicio.

Según Idelfonso Grande Esteban, los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- o Confiabilidad.

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por



ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.

o Accesibilidad.

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.

o Respuesta.

Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.

o Seguridad.

Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

o Empatía.

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

o Tangibles.

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.



3. 11. Importancia de la Calidad en el servicio.

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios.

Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuanto a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona esta en contacto directo con las personas que adquieren el servicio.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque se esta trabajando con personas, que piensan, hablan y actúan, y con factores externos que no esta en nuestras posibilidades mejorarlas, por ejemplo, manifestaciones, accidentes, el proveedor no llego a tiempo con el material, etc; la mayoría de estos accidentes



ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo se juega la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposita ese cliente en el servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, se obtiene un cliente satisfecho y leal al servicio, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

La ventaja competitiva de la calidad en el servicio.

- ✓ Cada vez se iguala más la calidad de los productos en el mundo, Lo tangible se hará intangible, lo tangible se hará tangible.
- ✓ Mejorar la calidad en el servicio cuesta más y no lo percibe el cliente.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio generalmente no cuesta más y el cliente lo percibe.
- ✓ Crear una cultura de calidad de servicio toma años, a aquellos que empiezan primero, será difícil alcanzarlos.
- ✓ La cultura de calidad de servicio crea lealtad del cliente hacia la empresa y hacia su personal.
- ✓ La percepción de la calidad de los servicios y la exigencia del cliente aumentará.
- ✓ En esta década dominará la cultura de servicio.



- ✓ Predominarán las empresas que dominen esta cultura.

Niveles de calidad del servicio

- **Hacia la quiebra.** Compañías totalmente ajenas a sus clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo.
- **Búsqueda de la mediocridad.** Compañías estables pero que no piensan en servicio de calidad, por ejemplo, algunas aerolíneas y oficinas de gobierno que no buscan utilidades.
- **En el mínimo indispensable** .Compañías que saben que están en el negocio del servicio y tienden a hacer lo mínimo indispensable. Gozan de una participación del mercado natural, simplemente por existir, por ejemplo: la mayoría de los bancos, tiendas de departamentos y numerosos hoteles.
- **Haciendo un gran esfuerzo.** Compañías que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva. Se requiere mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización, se cumplen las expectativas del cliente.
- **El servicio como un servicio de excelencia.** Compañías líderes en su mercado por su compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente, por ejemplo Marrito; Disney, y hoteles y restaurantes famosos del mundo. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen del servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure. Se exceden las expectativas de los clientes.



Capitulo 4. Empresas de servicios.

La empresa nació para satisfacer las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias para favorecer el progreso humano-como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo, en ella se deben establecer los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros: dueños, empleados, trabajadores y consumidores.

4. 1 Concepto de la empresa.

La empresa es un conjunto de miembros encaminados a satisfacer las necesidades de una comunidad por medio de un servicio o un bien, a través de la administración y la integración de los recursos.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo y Agustín Reyes Ponce, las empresas se dividen en dos clases, públicas y privadas.



- La empresa privada.

En esta empresa el capital pertenece a un grupo de inversionistas, que tiene como fin la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad

- La empresa pública.

En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado, y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, pudiendo o no obtener un beneficio económico.

4 . 2. Clasificación de las empresas.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

En la actualidad hay diferentes criterios de clasificación de la empresa, a continuación se presentan dos tipos de ellas basados en Lourdes Münch

Actividad o giro

De acuerdo con la actividad que desarrollan se clasifican en:

1. Industriales.

La principal actividad de este giro es la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias tienen la siguiente clasificación.

- a) Extractivas.

Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son necesarias para la subsistencia del ser humano.



b) Manufactureras.

Son empresas que transforman las materias primas en producto terminado. Se dividen en dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final. Es decir que satisfacen directamente las necesidades del consumidor, como: duraderos o no duraderos y suntuarios o de primera necesidad. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios electrónicos, etc.
- Empresas que producen bienes de producción. Éstas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Por ejemplo : productores de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

c) Agropecuarias.

Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. Comerciales.

Estas empresas están dedicadas a la compra-venta de productos terminados, considerándose como intermediarios entre el productor y el consumidor. Estas se clasifican en:

a) Mayoristas.

Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto al consumidor directamente.

b) Minoristas o detallistas.

Las empresas que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas.

Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una comisión.



3.- Servicio.

Son empresas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines de lucro. Se clasifican en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Servicios profesionales.
- Agencias de publicidad.
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Educación.
- Servicios médicos.
- Servicios de esparcimiento.

Es importante hacer mención de la importancia de las empresas de servicios, ya que estas son el motivo de estudio de esta tesis. Según cifras de *Consultores Internacionales S.C.* En Michoacán, las empresas de servicios aportan el 62 por ciento del PIB (Producto Interno Bruto) estatal y hacia el 2030, su contribución podría alcanzar el 66 por ciento.

En materia de empleo, la importancia de las empresas de servicios se ha venido incrementando, mientras en 1970 daban empleo al 19.2 por ciento de la PEA, (Población económicamente activa) en el año 2000, esta proporción se incrementó al 48.8 por ciento.

Las empresas que han registrado un crecimiento más acelerado han sido el transporte y comunicaciones; las empresas financieras, de seguros y actividades inmobiliarias; y las empresas comunales, sociales y personales. En tanto que el comercio, restaurantes y hoteles han mostrado debilidad en el lapso de la última década.



Las empresas de servicios generan valor agregado, un número considerable de empleos y dan cabida con mayor facilidad al desarrollo tecnológico.

En el transcurso de los últimos treinta años, Michoacán ha transitado de una sociedad rural, predominantemente agrícola, hacia una economía donde la empresa de servicios se ha significado como la fuente generadora de riqueza y empleo más dinámica de la entidad.

Mientras que en 1970 el 14.2 por ciento de la PEA (Población económicamente activa) se concentraba en las empresas de servicios, treinta años más tarde, su participación ascendió al 48.8; hacia el 2030, las empresas de servicios podría generar el 55.1 por ciento del empleo en la entidad.

PEA (POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA) POR SECTORES, 1970-2030.

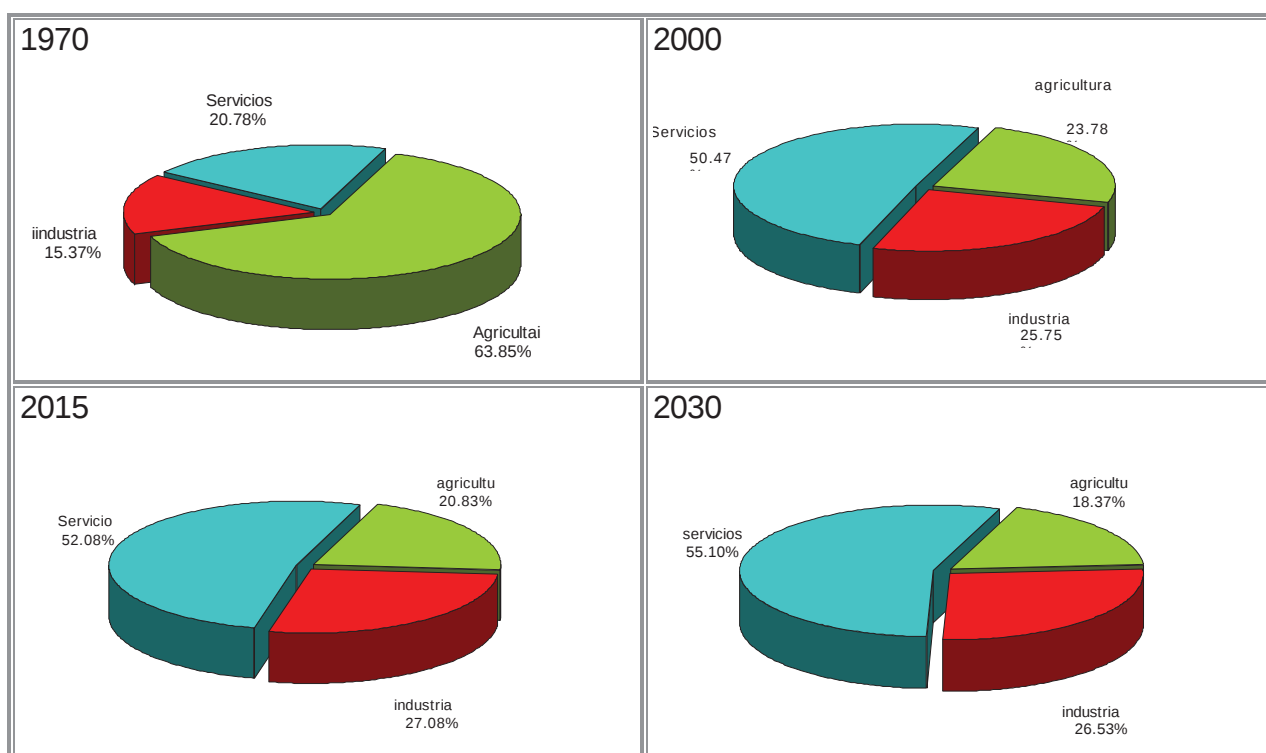


Fig. 4.1. INEGI 2003



Hacia el 2030, no se percibe ningún cambio en la tendencia; las empresas de servicios seguirá siendo el generador de empleo más importante en Michoacán, sin embargo, se deberá tener presente que dadas sus características inherentes, requerirá de recursos humanos más calificados, tanto técnica como profesionalmente para utilizar exitosamente los nuevos procesos y sistemas.

La mayor parte del PIB de Michoacán se genera en las empresas de servicios (58%), el resto está distribuido en la industria (22%) y la agricultura (20%). Los servicios serán la actividad económica de mayor generación de empleo.

La composición del empleo en el mundo por sectores se ha modificado en las últimas décadas; los empleos en los servicios crecen sistemáticamente, en detrimento de los generados en la industria y particularmente, en el campo.

Concentración del empleo por sectores, 1990-2002.

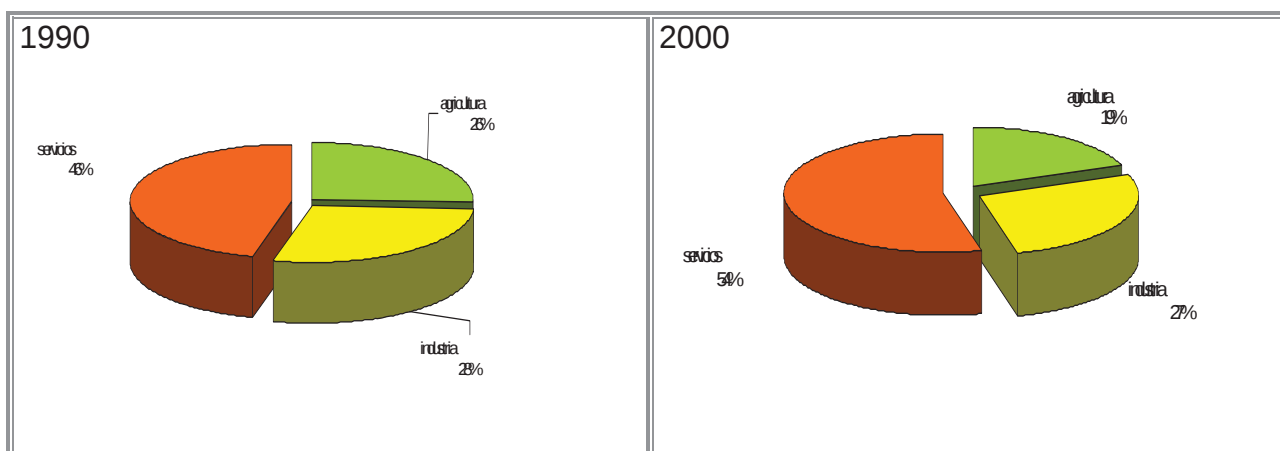


Fig 4.2. OIT (Organización Internacional del Trabajo).2003

En el periodo 1990-2000, el empleo mundial en actividades de servicios creció a una tasa promedio anual de 6 por ciento, diferente a lo acontecido en el sector industrial cuyo crecimiento medio anual fue (-) 2 por ciento, en tanto que el sector agrícola registró un retroceso cercano al 7 por ciento en la concentración del empleo en sus actividades productivas.



El empleo en la industria se ha posicionado en el paradigma del culto a la eficiencia y la búsqueda de hacer más con menos; ahora las actividades industriales son cada vez menos intensivas en mano de obra y más en bienes de capital. Para elevar la eficiencia y reducir los costos de operación de las empresas, los robots, computadoras, inteligencia artificial están constituyendo una competencia genuina a la mano de obra; los empleos serán más selectos y especializados, lo que posiblemente derivará en una mayor calidad de los mismos, pero limitará la creación de plazas.

De prevalecer la tendencia, en los próximos treinta años, la mayor cantidad de nuevas fuentes de empleo se forjarán en los servicios.

Concentración del empleo por sectores, 1994-2002.

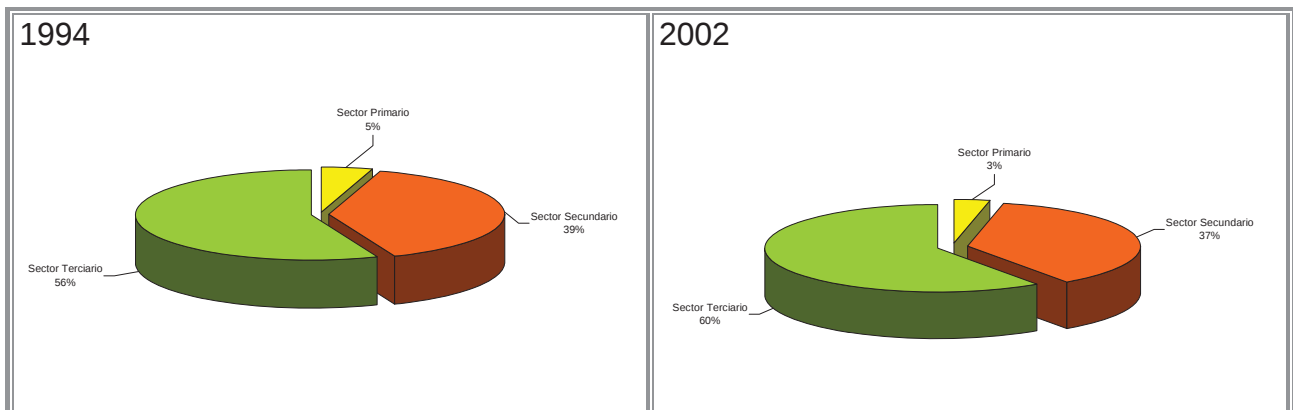


Fig.4.3. INEGI. 2003

En México, como en el resto del mundo es necesario que se combine el desarrollo tecnológico y los recursos humanos de forma tal que su vinculación se aproveche en las actividades agrícolas e industriales, mejorando su productividad y manteniendo sus niveles de empleo. El sector servicios puede ofrecer nuevas oportunidades y una mayor vinculación entre los recursos humanos y la tecnología con mejores opciones laborales.



Magnitud de la empresa

La empresa se encuentra inmersa en un mercado globalizado lo que implica que tenga que modernizarse permanentemente para ser más competitiva.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación publicado el día 30 de marzo de 1999, se clasifica de la siguiente manera

	SECTOR		
TAMAÑO	CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501- en adelante	101- en adelante	101- en adelante

Fig.4.4 Diario Oficial de la Federación 1999

También en el Diario Oficial de la Federación publicado el día 3 de diciembre de 1999 según el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y pequeña, clasifican a las empresas de acuerdo a las ventas anuales obtenidas:

TAMAÑO DE LA EMPRESA.	VENTAS ANUALES.
MICRO	Hasta 900,000
PEQUEÑA	Hasta 9,000,000
MEDIANA	Hasta 20,000,000
GRANDE	mas de 20,000,000

Fig. 4.5. Diario Oficial de la Federación 1999



De acuerdo a las dimensiones de cada empresa, José Antonio Fernández Arena concluye que:

- Una micro empresa es aquélla que está formada por un taller familiar o de índole artesanal, dando un énfasis en los servicios.
- Una pequeña empresa cuenta con una iniciativa modesta y con una supervivencia frágil.
- Una mediana empresa tiene un esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con un prestigio y calidad.
- Una grande empresa tiene líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

De acuerdo al INEGI, el 85% de las empresa en México son micro, pequeña y mediana empresa y solo un 15% gran empresa.

Actualmente la mayor parte de las empresas mexicanas pertenecen a la pequeña o mediana empresas, ya que la mayoría inician como un negocio familiar, aunque muchas de ellas desaparecen, otras mas terminan desarrollándose hasta formar grandes imperios.

Desafortunadamente, esas empresas crecen con la ayuda de factores distintos, buena administración, mercado amplio circundante, excelente personal y equipo de trabajo, y pueden llegan a tener cierto nivel de éxito, pero eso no lo es todo, no es suficiente para llegar a donde uno desea llegar, se necesita mucho mas que eso, y eso va desde la alta dirección hasta los escalones mas bajos pero igual de importantes de los niveles de la empresa.

El mercado se esta haciendo cada vez más cambiante y sobre todo exigente, los clientes cada vez requieren mas calidad en sus productos, servicios y procesos.



Y ahora es esa la meta de cualquier empresa es poder otorgar al cliente una satisfacción y para lograrlo hay herramientas que no ayudan a asegurarnos de ello, pero no es tarea fácil, se requiere la participación de todos en la empresa, desde los puestos directivos hasta la mano de obra en operación.

La importancia de las Pequeñas empresas en la economía se basa en que:

Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las Pequeñas empresas como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pequeñas empresas poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía

La importancia de las Pequeñas empresas en el ámbito MUNDIAL

En la comunidad europea, las Pequeñas y medianas empresas representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en



el sector servicios. Es por eso que en las "reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pequeñas y medianas empresas".

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En la México representan un 71% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 45.5%.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las Pequeñas y medianas empresas de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

4.3. Objetivos de la empresa.

La empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o un deseable sistema de valores que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y opera con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios: "Proceder bien resulta a la larga buen negocio": Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Toda empresa debe perseguir valores institucionales, ya que conseguirlos incide directamente en su desarrollo.

Según José Antonio Fernández Arena, cada empresa crea sus propios objetivos de acuerdo a las necesidades que cada una tenga, pero establece que hay tres categorías de objetivos generales, estos son los objetivos de servicio, objetivos sociales y objetivos económicos.



- **Objetivo de servicio.**

Las empresas buscan satisfacer las necesidades del consumidor, por medio de su producto o servicio.

- **Objetivo social**

Este objetivo se basa en alcanzar las necesidades de la empresa, de la autoridad oficial y de la comunidad, cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias para contribuir con el desarrollo del país. buscar la satisfacción de los miembros que colaboran dentro de ella. Las necesidades de la comunidad deben de ser respetadas por la empresa, estableciendo el buen uso del territorio ocupado dentro de la misma, reduciendo el ruido de su maquinaria, la poca emisión de gases que contaminen el medio ambiente, etc.

- **Objetivo económico.**

Las empresas buscan obtener utilidades, por medio de un servicio o producto dado al consumidor.

4. 4. Elementos de la empresa.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, los elementos son también llamados recursos, estos son fundamentales para llegar a los objetivos establecidos en la empresa porque deben de contribuir adecuadamente para el funcionamiento de la organización.

Se clasifican en:

- ✓ Recursos materiales.

Son todos los bienes tangibles de la empresa, como son: edificios, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, etc.



✓ Recursos técnicos.

Son los instrumentos que sirven en la coordinación de los otros recursos, como lo son: sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, etc.

✓ Recursos Humanos.

Este recurso es el más importante para cualquier organización, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de los demás recursos y tienen la característica que pueden ser creativos, aportar ideas, para mejorar el desarrollo de la empresa.

✓ Recursos Financieros.

Son los elementos monetarios con que cuenta la empresa, ya sean propios o ajenos, dentro de los recursos financieros propios encontramos: dinero en efectivo, aportaciones de los inversionistas y las utilidades. Mientras que, por parte de los recursos financieros ajenos encontramos: Prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, créditos privados, etc.

Todos los recursos son importantes dentro de la empresa, ya que deben ser manejados adecuadamente para lograr los objetivos propuestos desde el inicio de la misma, esto trae como consecuencia una mejor productividad y el éxito de la empresa.

4.5- Areas funcionales de la empresa.

Lourdes Münch Galindo dice que las áreas funcionales son conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, éstas se dividen en cuatro principalmente: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.



- Producción.

Este departamento es considerado uno de los más importantes dentro de la organización, ya que se encarga de elaborar los productos por medio de abastecer y coordinar la mano de obra, materiales, herramientas requeridas, equipo de producción y las instalaciones.

- Mercadotecnia.

La finalidad de esta área es crear un producto o servicio a través de investigar las necesidades del consumidor para satisfacerlas, y a su vez, brindar un buen servicio al precio más módico para el consumidor.

- Finanzas.

Esta división está encargada de la obtención de fondos y el suministro del capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos para la satisfacción de cada departamento o área y que ésta funcione correctamente.

- Recursos Humanos.

Este departamento tiene la finalidad de buscar y asignar a la persona en el lugar adecuado para que rinda eficientemente, también se encarga de crear armonía en cada uno de los departamentos y a su vez, crear un equipo de trabajo en toda la organización en base a los objetivos establecidos en la misma.



Capítulo 5. Mejoras en la calidad de todo.

“La mejora continua no sólo debe ser utilizar cada día mejor una herramienta, Si no también crear cada día mejores y más eficaces herramientas.”

La apertura de los mercados da lugar a la posibilidad de competencia continua y en prácticamente todos los sectores. A la manera de una partida de ajedrez los estrategias de las grandes corporaciones deben pensar en los futuros movimientos de sus competidores, para de tal forma adelantarse a los hechos. Pero para estar en condiciones plenas de reaccionar con prontitud y eficazmente, toda la empresa y su personal deben estar preparados. Estar preparados a la manera de un artista marcial que cada día se mejora así mismo. Sí lo más importante de una empresa son las personas que las conforman, se entiende la necesidad imperiosa de que ellos mejoren día a día. Sólo mejorando de manera continua las personas – dueños y personal- es como podrán mejorarse los procesos de las empresas, y consecuentemente ellas mismas.

No se trata sólo de capacitarse en el uso y aplicación de diferentes herramientas e instrumentos por parte de dueños y empleados, es mucho más que ello, se trata además de crear e inventar nuevos instrumentos y nuevas formas de aplicar los mismos en la organización

En la nueva economía no hay lugar para las competencias internas en la organización, para las luchas internas que frenan y destruyen recursos. Hoy día las empresas son concebidas como equipos unidos, integrados por dueños, empleados y proveedores, que trabajan y luchan juntos en pos de un mismo resultado. El liderazgo y la cooperación son las nuevas claves de las organizaciones para este nuevo siglo. La oposición entre "nosotros" y "ellos" sólo da lugar a desperdicios y despilfarros, pérdida de clientes, y caída en la



participación de mercado. Sólo concibiendo a la empresa como un equipo en pos de objetivos comunes para todos sus integrantes, con una auténtica y plena participación de todos ellos, es como ésta podrá estar en condiciones de mejorar día a día. No hay compromiso sin participación, así pues lograr los cambios y mejoras en los procesos requiere del compromiso de sus integrantes, para lo cual es fundamental que tengan la debida y respetuosa participación.

Un liderazgo que inspire y guíe las capacidades de su personal, que logre concentrar las energías de éstos en un objetivo común, que inculque la disciplina para el autocontrol y la mejora continua son las necesidades y requerimientos de éstos nuevos tiempos.

De lo visto surge la necesidad y obligación que tienen las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, con o sin fines de lucro, de mejorar de forma permanente. El mejorar es no sólo una necesidad, sino también un compromiso ético y moral, significa dar lugar a una nueva cultura organizacional, y por sobre todo pensar, sentir y vivir a tono con los nuevos tiempos y realidades. Dar lugar a esa nueva cultura y comportamiento organizacional implica vencer la resistencia al cambio, o sea la tendencia a la continuidad de las viejas prácticas. Sólo si se tiene la disciplina de mejorar día a día se logrará dejar atrás esa tendencia, logrando la suficiente fuerza y energía para ver y sentir en el cambio continuo una nueva forma de ser y existir. Es para ello que la Mejora Continua, se ha constituido como arma y metodología fundamental a los efectos de la mejora en la productividad y rendimientos de la empresa, como así también en la calidad de vida de sus integrantes.



5.1. El mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

A continuación se presentan algunas definiciones de lo que significa el mejoramiento continuo para algunos autores:

Para James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. se expresa del mejoramiento continuo opinando que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por



Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L. P. Sullivan define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización de lo que se entrega a los clientes.

5.2. Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

Objetivos de la mejora continua.

Primero y fundamental, satisfacer plenamente a los clientes y consumidores, mediante la entrega de altos valores a cambio de los precios por ellos abonados. Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementales niveles de rentabilidad.

Para hacer factible dichos niveles de satisfacción la empresa debe empeñarse en reducir los costos, acortar los ciclos de los procesos, aumentar los niveles de calidad, y generar altos niveles de productividad.



Reducir a su mínima expresión las actividades irrelevantes en cuanto a la generación de valor añadido para los clientes externos, y reducir al mismo tiempo los niveles de fallas y errores, permitirá generar mayores valores agregados al menor costo posible. Ello es factible eliminando de manera progresiva y sistemática los desperdicios y despilfarros producidos por las diversas actividades y procesos de la empresa.

Lograr los más altos grados de efectividad y eficiencia son en pocas palabras los objetivos supremos que todo sistema de mejora continua que se precie de tal debe lograr de manera armónica e integral.

5.3. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos y servicios defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos,
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.



Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se les hace un proceso muy largo.

5.4. La eficacia del proceso.

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (pesos, personas, espacio).
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad.
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.



Técnicas que nos llevan a la mejora continua.

Análisis de atributos:

Es una técnica muy simple pero muy útil cuando de mejorar un producto, servicio, proceso o sistema de trabajo existente se trata. Su principal objetivo es el de evitar un error muy común consistente en tratar de encontrar la forma de mejorar un producto, servicio o proceso analizándolo como un todo. Muchas veces la búsqueda de una idea global, salvadora, que mejore el todo, impide descubrir la característica específica que, por sí sola. Podría producir el resultado deseado.

En el caso de los servicios o procesos muchas veces no percibimos con claridad que un servicio no es más que una serie de pasos o etapas que componen el proceso global. Es decir, todo servicio o proceso es, en el fondo, un procedimiento que establece una secuencia de etapas que se deben cumplir para lograr el resultado final, que es lo que se percibe como es servicio final.

Así cada una de esas etapas o pasos cumple una función y su integración armónica y eficaz es lo que conforma la prestación del servicio final, que es lo que compra el usuario.

En el sector servicios, las empresas más eficientes (las llamadas excelentes) son las que han podido subdividir cada paso de sus servicios en los distintos elementos que lo integran y se preocupan de que cada una de esas partes cumpla con requisitos o estándares muy altos de calidad y satisfacción del cliente. No se preocupan del servicio total: controlan cada una de las partes que lo integran, la única forma de perfeccionar el servicio final es mejorando una o varias de las fases o etapas que integran el proceso que se requiere para su prestación.

Es importante subrayar que en el sector de los servicios cada una de las áreas de componentes utiliza una serie de "soportes" tangibles o de otros servicios que son



necesarios para su realización, tales como programas informáticos, sistemas teleinformáticos, formas, equipos, servicios externos o de otras áreas de la empresa, entre muchas otras. Cuando se aplica el *análisis de atributos* en el sector servicios es necesario considerar, en profundidad, cada uno de los soportes que se utilizan, con el fin de estudiar la posibilidad de mejorarlos.

Todo cuanto se ha dicho respecto a los servicios se aplica a los procesos o procedimientos internos de trabajo; también, en este caso, es indispensable mejorar una o varias de sus partes para lograr el perfeccionamiento del proceso total. En consecuencia, el análisis de los atributos se puede utilizar para lograr que un proceso interno (ligado o no a la fabricación de un producto o a la prestación de un servicio), sea más rápido, más fiable, y más económico.



Capítulo 6. La competitividad en las empresas de servicios.

6.1 ¿Qué es ser Competitivo?.

Competitividad. Es hacer

Es compromiso

Es control con flexibilidad

Es actitud de servicio

Es SER DE ÉXITO CONSTANTE.

Que cada empresa, persona entienda y acepte participar en la estrategia de logro de esa visión.

- Una organización enfocada al cliente externo.
- Un liderazgo de calidad
- Enfoque de sistemas de procesos, diseño y calidad.
- Mejoramiento continuo.
- Reducción de costos.
- Desarrollo de ventajas competitivas.
- Enfoque en hechos para la toma de decisiones.
- Relación con clientes internos y externos de mutuo beneficio.
- Relación de empresarios y trabajadores de ganar, ganar

Desarrollo de ventajas competitivas de manera permanente.

Objetivo. Lograr que todo el personal de la empresa, cada uno en su tarea específica de la actividad, se preocupe por el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que le permitan:



- A la empresa superar a sus competidores.
- Al personal cumplir con productividad su fusión de servicio interno.

Constituye un factor diferencial en las características de las empresas y/o productos y/O servicios que los clientes consumidores o usuarios perciben como únicos y determinantes.

Ventaja competitiva.

- Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.
- Debe tener origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa, no en un evento coyuntural pasajero.
- Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que además, sea sostenible, es decir, que la empresa pueda mantenerla durante un tiempo prudencial.
- Debe poseer tales características que sea difícil que la competencia copie a corto plazo.

Reducción de costos

Los costos restan ventaja competitiva.

- Se deben de revisar los procesos para detectar posibles reducciones de costos, si los procesos de la empresa están igual a los de la competencia, no se tiene ventaja competitiva, siempre estos procesos deben de ser mejores que los de la competencia.
- Detectar los cuellos de botellas (Están en todos lados) Meterlos en control. Ver en donde es donde se va atorando el flujo.



- Necesidades masivas de reprocesos. Ejemplo. Facturas malhechas, surtieron productos de mas, trabajos malhechos, etc. (un proceso de mejora da una reducción de costos).
- Desorganización del lugar de trabajo. Falta de liderazgo. Falta de capacitación.
- Hay que aplicar SOLD en la empresa (Seguridad, Orden Limpieza, Disciplina).
- Mala distribución de plantas, oficinas, almacenes. (Genera tiempos muertos, clientes insatisfechos, lentitud, entorpece la comunicación).
- Herramientas y equipos inadecuados y/o deficientes, obsoletos. (Hacer análisis de inversión)
- Quitar equipos que sean distractores ejemplo. Televisiones, grabadoras, Internet si no es necesario, juegos en los equipos de computo).
- Procesos rígidos (que se convierte en cuellos de botellas), los procesos rígidos hay que mejorarlos.
- No se tienen estandarizados los procesos (No hay indicadores, cuanto se vendió, cuanto dinero entro, etc.)
- Pobre utilización del equipo.
- Alto consumo de energéticos.
- Métodos de trabajo inconsistentes. Son debidos al personal desde todos los niveles.
- Tener y/o ser proveedores ineficientes Hacer una cadena de calidad.
- Pobre relación Cliente + proveedor (Plantearle al proveedor cuales son nuestros requerimientos de calidad).
 - a) Identificar las necesidades de la empresa (identificar cuantos tipos de proveedores tiene)



- b) Identificar/generar los parámetros de calidad que debe de cubrir el proveedor.
 - c) Gestionar con los proveedores estos parámetros.
 - d) Alternativas de los proveedores.
 - e) Selección con negociación (poner las condiciones al proveedor)
- Practicas limitadas de Administración Ejecutiva.
 - a) No hay análisis de toma de decisiones.
 - b) No hay análisis financieros.
 - c) No hay liderazgo.
 - d) No hay mente abierta (saber delegar y controlar)
1. Ejecutivos que su administración es superficial esto genera cuellos de botella, programas desnivelados, desorganización.
 - No hay manejo de indicadores vitales.
 - No hay manejo de pronósticos de venta.
 - No hay manejo de programas de trabajo.
 - No hay manejo de proyecciones.
 - No hay manejo de análisis de presupuestos del mes pasado.
 - No hay manejo de efectividad de la planeación.
 2. Poca planeación en: Ventas, producción, servicios, escenarios, finanzas, distribuciones, etc.
 3. Falta de capacitación del personal. (pto. MUY IMPORTANTE)
Puntualidad, seriedad, honestidad, disciplina, conocimientos, trato, comunicación, limpieza, seguridad, orden, lealtad, actitud, compromiso, iniciativa, creatividad, constancia. Cuales de estos aspectos no cubre el personal, para planear como cambiarlo, proponer alternativas de solución.
 4. Falta de información en los requerimientos de los clientes internos y/o externos. Cuando se establecen los procesos se tendrán que detectar los requerimientos que necesita el cliente



interno y/o externo y tienen que estar por escrito en los procesos y capacitar a la gente sobre como cumplirlos.

5. Falta de Procedimientos y/o políticas (con la información mínimo indispensable)
6. Malas decisiones. ¿Como se pueden minimizar? Analizando los diferentes escenarios, teniendo la información necesaria.
7. Pronósticos inadecuados es parte de la planeación estratégica hay que tener presentes las: Tendencias del mercado, demografía del mercado, estar al pendiente de la información al día.
8. Pobre efectividad operador/ equipo. Saber analizar a lo que se le llama eficiencia
9. Asegurar la efectividad del equipo dándole el mantenimiento que requiere:
 - a) Mantenimiento preventivo (Minimizar los desgastes, el deterioro)
 - b) Mantenimiento predictivo (Vida útil de acuerdo a la información) .Prediciendo.
 - c) Mantenimiento proactivo (Mejores opciones).

El equipo se debe de comprar de acuerdo a las necesidades actuales con perspectiva de futuro.

- Falta de liderazgo o carencia de este, en todos los niveles. Un líder debe de llevar administración ejecutiva, debe de mantener el balance, no descuidar los niveles de administración .Se encarga que los casos sucedan y sucedan bien
- Soluciones pobres, sin análisis de causas y sin prevención de ellos. No se atienden las causas reales.
- No contratar ayuda externa, porque las cosas marchan “BIEN”, los lideren no quieren reconocer que las cosas marchan mal ,se



tiene ceguera de taller. No hay que preocuparse, hay que ocuparse haciendo lo mínimo indispensable.

- No hay que saber todo, si no saber cual es la información que se necesita. Se debe de aplicar la creatividad en todo aspectos para la toma de decisiones, allegarse la información necesaria del entorno, pedir diversas opiniones pero que solo alguien sea quien tome la decisión donde va a repercutir la decisión a tomar.

6 .2. Herramientas analíticas para el logro de la competitividad.

- **Fuentes e innovación.**

Aplicándolas en:

1. Sistematizar la búsqueda de ideas innovadoras en la empresa.
2. Identificar áreas específicas en las cuales buscar innovaciones.
3. Asignar prioridades a los esfuerzos de innovación en la empresa

Innovación, que el mercado no acepte, no es innovación, solo es un buen intento.

Una innovación es una mejora, creación de productos y/o servicios que el mercado acepte y consuma (Que lo pague)

- Estar al pendiente de lo inesperado, por que de allí puede surgir la innovación..
- De las Incongruencias
- Necesidad del proceso, del desarrollo de productos y/o servicios.
- Cambio estructurado ¿Cómo hacer el cambio? Que lleve a una mejora.
- Fuentes de información permanentes.

🌐 Aspectos demográficos



- Percepción del cliente (Cómo percibimos lo que el cliente percibe).
- Nuevas tecnologías.

Fuentes de información, checar los aspectos de edades, sexo, nivel socioeconómico. Aplicar encuestas periódicas a los clientes. En base a las encuestas, la necesidad que se perciba del cliente, elaborar nuevos procesos para el desarrollo de nuevos servicios

- **Tácticas para el desarrollo de servicios competitivos,**

Aplicándolas en:

1. Eliminar el rediseño para lograr ahorros en costos y tiempo en el desarrollo de productos/servicios.
2. Administrar un equipo multidisciplinario para el desarrollo de productos/servicios.
3. Diagnosticar problemas en el proceso de desarrollo de productos/servicios en la empresa.

Algunas de estas tácticas son:

- a) Paridad. Todos son iguales, todos pueden opinar, hacer que todos participen
 - a. Factibilidad, ¿Qué se puede hacer?
 - b. Viabilidad, ¿Que convenga hacerlo?
- b) Especificaciones, diagnosticar problemas en el proceso de desarrollo de procesos
- c) Acudir con consultores o especialistas.
- d) Dar a problemas complejos, soluciones sencillas.
- e) Buscar patrocinio (los mismos clientes puede llevar a patrocinar)
- f) Analizar los riesgos, que riesgos conlleva que la empresa desarrolle nuevos productos y/o servicios (¿Se va a consumir, van a dar utilidades a la empresa, van a dar gastos a la empresa?)



- g) Tener una buena comunicación, Interna y externa.
- h) Generar Ideas, a través de buenos esquemas de comunicación

- **Análisis de transacciones**

Aplicándola en:

1. Determinar que nuevas características desean los clientes de los productos y en el servicio.
2. Explotar la posibilidad de los clientes para pagar más por una característica o intercambiar otra por ella.
3. Clasificar y calificar las combinaciones de características y precios posibles desde la perspectiva de los clientes.

El análisis de transacciones se realiza de la siguiente manera:

1. Identificar las características del producto/servicio (tormenta de ideas) la debe de hacer el cliente, lo que percibe, desde su perspectiva.
2. Identificar las necesidades de los clientes.
3. Cuales de esos servicios se pueden mejorar (cuales quiere el cliente) y que el cliente este dispuesto a pagar por esas mejoras, y que la competencia no los tenga (tiene que ser percibidos por el cliente)
4. Clasificación

Tendrá que ser cíclico (Negociar con el cliente que quiere que mejore).

- Poco competitivo el producto o servicio
- Algo competitivo.
- Igual de competitivo.
- Algo más competitivo.
- Muy competitivo.



- **Estrategias para la innovación**

Aplicándola en:

- Motivar y apoyar la innovación en toda la organización.
- Crear una cultura que valore e impulse mejoras continuas en los productos y servicios y también en otros sistemas de la organización de la empresa.

1. Mente abierta
2. Motivar a la gente para que participe
3. Perturbar (mover) a la organización (que generen ideas).
4. Empujar a la organización en aquellos puntos que se necesiten mejorar
5. Observar con cuidado la idea (Observando adecuadamente el punto de vista
6. No hablar de problemas, se debe de hablar de oportunidades de mejora:
7. Hacer que la gente se acostumbre a pensar y buscar ideas innovadoras

6 .3. Errores a evitar para mantener la competitividad.

- a) Deficiente o incompleta idea de negocio.** Conocerse y conocer al cliente. Todos en la empresa deben de saber: misión, visión, valores, hacia donde se quiere llevar la empresa.
- b) Nula o mala investigación de mercado.** Como hacer la investigación de mercado: Determinar quienes son los clientes medirlos. Detectar los nichos de mercado y ver cuales son los que están en crecimiento.
- c) No asignar capital suficiente a la mejora continua.** Se debe de invertir para estar mejorando constantemente



- d) **Mal manejo del flujo de efectivo.** Establecer límites. Los empresarios se deben de asignar un sueldo
- e) **Falta de planeación integral** . Hacer planeación estratégica, todos los enfoques. Reducir costos da ventaja competitiva.
- f) **Ignorar o menospreciar ala competencia.** Nunca debe la empresa olvidar que tiene competidores, debe de estar al pendiente de su competencia, siempre estar por delante de ellos.
- g) **Olvidarse de la mercadotecnia.** Publicidad, difusión ,imagen comunicación, precio ,seguimiento de clientes, promociones, normas, etc
- h) **Inflexibilidad** .En todos los aspectos ,Confiable-fiable (que sea solvente)
- i) **Menospreciar las necesidades y preferencias del cliente.** No solo conocer las necesidades de los clientes sino también generarlas, innovar
- j) **Falta de capacitación al personal.** Los procesos no se van a llevar con calidad ni ser competitivos
- k) **Desdeñar los múltiples roles del empresario** .El empresario debe de tener los roles mínimos necesario
- l) **No controlar el crecimiento con desarrollo interno.** Tener crecimiento con desarrollo. Se confunde el crecimiento con el desarrollo.

“El no ser constantes en su sistema de control de calidad y competitividad, no es mejora, solo se tendrá un paliativo momentáneo, que resta credibilidad y confianza en la gerencia , tanto por parte de los clientes como de su personal”.



6 .4 Calidad Total: maniobra clave de la competitividad.

7 herramientas básicas de la calidad.

Muchos se preguntarán ¿por qué? La explicación proviene de la historia japonesa que nos dice que el Samurai, el guerrero japonés, usaba siete herramientas o armas en su actividad militar. Inspirado en su tradición, el doctor Kaoro Ishikawa estableció las siete herramientas básicas.)

- Diagrama de Causa Efecto (o de Ishikawa)
- Hojas de Verificación y/o Recopilación de Datos
- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Estratificación.
- Diagrama de Dispersión.
- Gráficas de Control.

Las herramientas no pretenden sustituir la experiencia, intuición, autoridad o determinación del empleado o trabajador experto, sino auxiliarlo en la recopilación y el análisis de datos para tomar decisiones con base en ellos, y así resolver la mayoría de los problemas en las áreas productivas.

Esto no significa que en cada problema se utilicen las siete herramientas a la vez, dos o tres pueden ser suficientes. De hecho, existen más pero se ha observado que con estas siete es posible resolver la mayoría de los problemas.

La solución de un problema requiere de cuatro tipos de tareas relacionadas con el manejo de información:



- Manejo de conceptos e ideas.
- Manejo de datos
- Análisis de datos.
- Toma de decisiones.
-

Para llevar a cabo tales tareas contamos con herramientas prácticas que facilitan a los equipos de calidad su realización. Las herramientas deben utilizarse de acuerdo con las necesidades del problema.

Secuencia de uso de las herramientas de la calidad.

Manejo de Conceptos	Manejo de datos	Análisis de datos	Toma de decisiones
Lluvia de ideas	Graficas pastel y de tendencias	Estratificación	Graficas de control
Diagrama de Ishikawa	Hojas de recopilación y verificación	Diagrama de dispersión	Técnicas de nominación grupal
Diagrama de afinidad	Diagrama de Pareto	Grafica de control	
Diagrama de flujo	Histograma		

Fig.6.1 Administración de la Calidad Total, Guajardo Garza Edmundo,1996

Aunque las más populares son “las siete herramientas básicas” existen muchas técnicas prácticas ideadas para lograr la solución de problemas.

Recordemos que el propósito fundamental de las siete herramientas básicas no es solo usarlas, sino resolver con ellas problemas de calidad o productividad. El uso de cada una dependerá de las exigencias generadas por el problema en cuestión



1.- El diagrama de causa- efecto

El diagrama de causa-efecto, también conocido como Diagrama de pescado o Ishikawa, sirve para ordenar las causas que afectan o influyen en la calidad de un proceso, producto o servicio..

De acuerdo con la lógica, todo efecto (Evento, problema, desviación, etc.) tiene cuando menos una causa, y el uso de este diagrama facilitará el entendimiento y comprensión de un proceso, aun en situaciones complicadas.

Procedimiento para construir un diagrama causa efecto. Pasos a seguir.

1. Definir, en un enunciado claro y corto, el efecto o problemática que se desea analizar.
2. Escribir el efecto o problemática dentro de un rectángulo. A la altura de la mitad de la hoja, en la orilla derecha.
3. Dibujar la flecha horizontal apuntando hacia el efecto.
4. Dibujar flechas diagonales, de la derecha a izquierda, incidentes en la flecha central. (Formando así un esqueleto de pescado)Anotar en el inicio de cada una los factores generales que pueden originar el efecto, Estos habrán de ser respuestas a la pregunta: ¿por qué sucede el efecto?

La regla de los 4 M's, traducida a 4 P's para el caso de áreas administrativas, sugiere agrupar las causas en cuatro grandes factores:

Líneas operativas.

- Mano de obra
- Método de trabajo
- Materiales
- Maquinaria y equipo



Áreas administrativas.

- Personal
- Políticas y procedimientos
- Proveedores e insumos
- Proceso y recurso.

Recuerde, las anteriores son sólo sugerencias y los factores o espinas mayores del pescado pueden ser causa de otro tipo, mas relacionadas con el efecto analizado.

5. Ramificar cada flecha inclinada con pequeñas flechas horizontales incidentes en la primera. Sobre ellas se escriben las causas en que se divide el factor correspondiente, de la misma manera, cada causa puede subdividirse en otras subcausas que contribuyen al efecto analizado.

Aquí, de nuevo, la pregunta guía es: ¿Por qué el factor produce el efecto?..

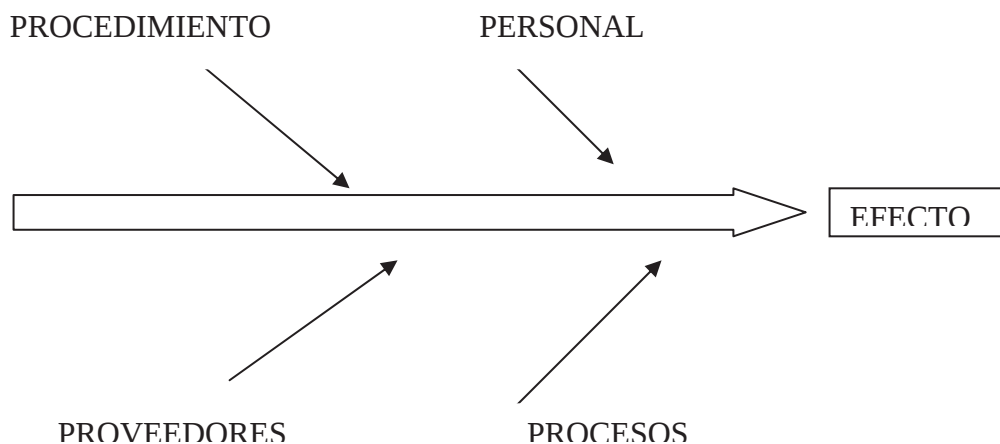
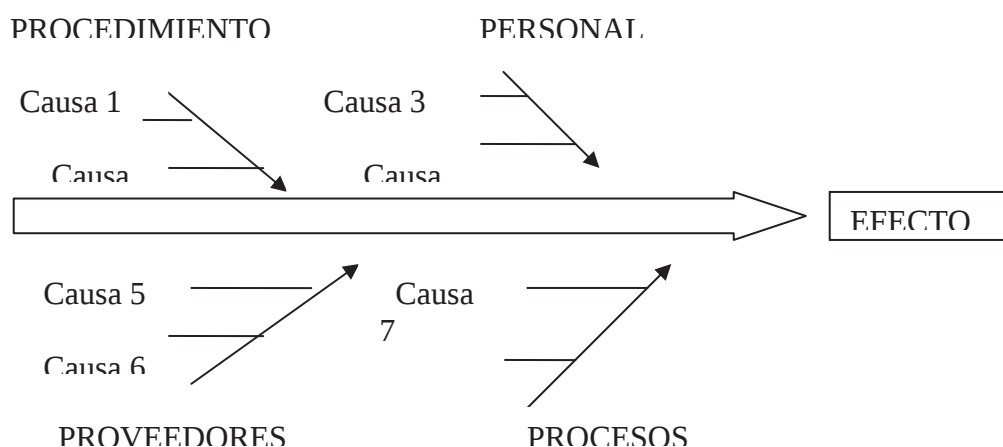


Diagrama de causa efecto, áreas administrativas.

Fig. 6.2. Administración de la Calidad Total . Guajardo Edmundo .1996.



Ramificaciones del diagrama.

Fig. 6.3 Administración de la Calidad Total .Guajardo Edmundo .1996.

El objetivo es establecer la cadena de causas conducentes al efecto, hasta llegar a la causa primaria: aquellas sobre la cual ha de dispararse la acción de solución o aseguramiento.

Usos y beneficios del Diagrama Causa –efecto.

El diagrama es una útil guía de discusión al efectuar una lluvia de ideas, ya que ayuda a:

- Aclarar el objetivo
- Clasificar y ordenar las contribuciones del grupo
- Presentar un estado gráfico del avance, y
- Facilitar la explicación de las interacciones de los factores.

Sirve también para seleccionar qué causas deberán investigarse primero, con miras a resolver el efecto o la problemática particular.

Durante el análisis se pueden obtener las causas de variabilidad no común en el proceso.



Constituye una forma de documentar el conocimiento que el grupo tiene sobre el tema, y una herramienta de capacitación y comunicación.

2. - Hoja de verificación y/o recopilación de datos.

Es un formato impreso diseñado para recopilar fácilmente datos de factores y/o características previamente establecidas, acerca de los cuales se describen los resultados de inspecciones, revisiones, opiniones de clientes, etc. La hoja de verificación es el punto de partida de la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

¿Para qué se utilizan las hojas de verificación?

- Para, observar la frecuencia de las características analizadas y construir gráficas o diagramas a partir de ellas.
- Informar del estado de las operaciones.
- Evaluar la tendencia
- Evaluar la dispersión de la producción.
- Comprobar características de la calidad (Durante el proceso o producto terminado)

¿Para que se necesitan las hojas de verificación?

Con ellas se identifican las causas reales de un problema, es decir, “se analiza hechos, no opiniones”. Un ejemplo sencillo de una hoja de verificación de datos lo constituye la boleta de evaluación o calificación, que permite al maestro y al alumno observar su avance en cada una de las asignaturas.

¿Cómo preparar una hoja de verificación?

1. Determine qué características se requiere observar y qué datos es importante obtener, los datos y las características deberán relacionarse entre sí.



2. Determine el periodo de observación y el personal necesario para hacer las observaciones.
3. Establezca el formato apropiado, claro y fácil de usar.
4. Determine la simbología a utilizar para obtener los datos en forma sencilla y consistente.

A continuación se presentan algunas aplicaciones sencillas de hojas de verificación.

Concepto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Falta de Uniforme	III	IIII II	II	I	IIII II
Falta de zapatos boleados	IIII III	I	II	III	IIII IIIII
Falta de libros	III	II	III	III	IIII IIIII
Falta de tarea	II	I	IIII	III	II

Verificación de uniformes y materiales en un salón de clases.

Fig.6.4. Administración de la Calidad Total. Guajardo Edmundo 1996

Concepto	Dep. 1	Dep. 2	Dep. 3	Dep. 4	Dep. 5
Misión	x		X		X
Visión	X		X		X
Diagnostico	X	x		X	X
Proyectos	X			X	X
Indicadores				X	X
Uso de herramientas de calidad	x		X	X	

Verificación de avance de un programa de calidad.

Fig.6.5. Administración de la Calidad Total. Guajardo Edmundo 1996



Puntos claves de la hoja de verificación.

1. Determinar las necesidades de datos:
 - Tipos de datos requeridos
 - Cantidad de datos requeridos
 - Frecuencia de recopilación de datos.
2. Construcción de la hoja de verificación.
 - Uso final (estado de operación y evaluación de tendencia)
 - ¿Cómo se analizarán los datos?
 - ¿Quién y cómo recabará los datos?
 - Diseño de un formato conveniente.
3. Pruebas al formato propuesto.
4. Recopilación de datos.
 - Compilación de los datos históricos existentes.
 - Generación de nuevos datos.
 - No generar datos si no piensa analizarlos.

3. - Histograma.

Una característica de todo proceso real es su variabilidad, es decir, que las cosas nunca resultan iguales. Nuestras decisiones normalmente se basan en promedios. Una forma rápida de darnos idea de cuál es la variabilidad asociada con los datos, es la gráfica llamada histograma. En esta herramienta se toman los diferentes datos de mediciones y se grafican en rangos mostrando su distribución.

Los histogramas se usan para:

- Visualizar la variabilidad (distribución) de datos respecto del promedio.
- Constatar los datos reales con las especificaciones del proceso.
- Comparar dos grupos de datos.



- Visualizar el tipo de distribución que tiene el proceso.

El histograma constituye una importante herramienta de diagnóstico, ya que nos muestra la panorámica de la variación de una distribución.

4.- Principio de Pareto.

Una vez que hemos establecido en un diagrama de Ishikawa todas las posibles causas del efecto a controlar o mejorar, la siguiente pregunta es por donde empezar.

La respuesta debe ser: "donde estén los beneficios mas grandes".

El principio de Pareto, denominado así en honor a su descubridor, el economista italiano Wilfredo Pareto, es conocido también como "principio del 80-20. En el se establece que, en todos los problemas que hay que resolver, la solución de unas cuantas causas llamadas vitales (aproximadamente el 20 por ciento), nos dará la mayoría de los beneficios potenciales (aproximadamente el 80 por ciento).

El principio de Pareto nos sirve para determinar las pocas causas o efectos vitales en la solución de un problema, discriminarlos de los muchos triviales, y así emprender atacando los de mayor rentabilidad..

La contribución y el esfuerzo necesario para atacar y llevar un efecto de un producto del 20 al 10 por ciento.

Otras aplicaciones del Principio de Pareto son las siguientes:

- El 80 por ciento de los productos los compra el 20 por ciento de los clientes.
- El 80 % de los defectos son producidos por el 20 por ciento de las máquinas.



- El 80 por ciento de los errores de ortografía se cometen con 20 palabras.
- El 80 por ciento de las fallas se evitan resolviendo el 20 por ciento de los problemas

Gráfica las áreas de oportunidad en el diagrama de Pareto nos ayuda a discriminar las muchas triviales de las pocas vitales, y a concentra nuestros en las mas beneficiosas y mas fáciles.

Procedimiento para construir un diagrama de Pareto.

1. Como primer pasó, defina muy bien el problema o situación que se va a analizar.
2. Haga listado de todas por considerar. No descarte ninguna, por insignificante que parezca, Al analizarlos clasifique los datos de acuerdo con su orden de importancia. En este paso se puede usar la lluvia de ideas antes estudiadas para obtener la información, y el diagrama causa –efecto para clasificarlas.
3. Selecciones la forma de medición de las causas consideradas. La unidad de medida dependerá de los objetivos que desee alcanzar, las unidades de medición pueden ser: dinero, cuando hablamos de costos, utilidades, reclamaciones de productos, etc., tiempo en el caso de fallas, ciclos de preración o de proceso, etc, o de otro tipo, como de frecuencia o número, utilizadas según el caso.

A manera de ejemplo, si las alternativas que queremos priorizar son los factores generadores de quejas de los clientes, estos puede expresarse en:

Frecuencias absolutas: numero de quejas por factor

Frecuencias relativas: numero de quejas por factor entre el numero de quejas totales.

Consecuencias absolutas: costos relacionados con las quejas por factor.



Consecuencias relativas : costos relacionados con las quejas por factor entre el costo de todas las quejas.

1. Organice los factores de impacto en una hoja de recopilación de datos, presentándolos en orden de importancia, del mayor al menor.
2. Calcule el porcentaje relativo de cada factor (frecuencia relativa o consecuencia relativa)
3. Calcule el porcentaje acumulado de cada factor en el orden de mayor a menor.
4. Trace la escala del eje vertical en las unidades seleccionadas en el paso 3
5. Dibuje una grafica de barras sobre el eje horizontal con los factores en orden decendientes. Si existen muchos factores de pequeña magnitud, agrúpelos en una sola categoría de otros por lo general se usan barras del mismo grueso, pegadas unas con otras.
6. En el eje vertical derecho, trace una escala del 0 al 100 por ciento.
7. Dibuje una grafica lineal representando el porcentaje acumulado por cada factor, con referencias al eje derecho.
8. Por ultimo, trace una línea vertical interceptando la curva acumulada cerca del 80 por ciento, para separar los factores vitales de los triviales.

Uso del diagrama de pareto y recomendaciones.

1. Define una prioridad para atacar un grupo de alternativas. separar las vitales de las triviales.
 - Las mejoras se realizan resolviendo problema por problema.
 - El problema mas frecuente no siempre es el mas costoso.

Asegúrese de que todos los datos formen parte de un mismo grupo, o sea, que sean sumables y den el 100 por ciento.



2. Muestra el avance o beneficio logrando después del cambio. No se sabrá que tanto se ha mejorado si no se abre donde se estaba antes del cambio..

5.- Estratificación.

La estratificación es la clasificación de un grupo de datos en series de causas con características similares. Su propósito es comprender mejor que esta sucediendo en un proceso y así encontrar más fácilmente la causa de mayor impacto en el mismo.

El concepto de estratificación se puede explicar más fácilmente apoyándose en la siguiente figura.....

Lodo
Arena
Piedra
Roca

Estratos terrestres

Fig. 6.6 Administración de la Calidad Total. Guajardo Edmundo.1996

Al hablar de los estratos del subsuelo, imaginamos que esta compuesto por un determinado número de capas, algunas mas gruesas que. En una región determinada, el suelo se caracteriza por el estrato mas predominante.

De igual manera, al hablar de las causas de un problema, un paso importante para su solución es preguntarnos: ¿Cómo está formado este problema? De tal manera, podemos encontrar el estrato o causa predominante y sobre este, planear las teorías de solución.



Cuando tratamos de resolver un problema, no podemos atacar todas sus causas, es preciso encontrar una la principal generadora del problema. En ocasiones, en la estratificación de datos no encontramos una diferencia en la primera alternativa de clasificación. De ser así debemos buscar otra forma de clasificar los datos hasta dar con un efecto Pareto que nos facilite encontrar una solución.

Metodología de Estratificación.

1. Defina bien el problema a resolver y la forma de medir el efecto del mismo.
2. Defina las posibles causas del problema. Esto normalmente se hace con una lluvia de ideas o con el diagrama del Ishikawa.
3. Mida la contribución de cada causa a la magnitud total del problema, para ello puede utilizar una hoja de Recopilación de Información.
4. Encuentre una tendencia importante en una de las causas. Un diagrama de Pareto puede facilitar la ilustración.
5. Si al analizar el problema no surgen claras diferencias entre las causas, reclasifique los datos usando otro criterio de agrupación. Repita el paso 2 con una nueva agrupación de causas.
6. En caso de encontrar una causa mayor, busque un proyecto de solución..

6.- Diagrama de dispersión.

El diagrama de dispersión es una herramienta estadística que permite visualizar las relaciones entre una causa y un efecto, en general, muestra la relación entre datos graficados en un par de ejes. En la figura se observa un eje horizontal que representa la causa “x” que produce el efecto “y”, cuyos valores aparecen en el eje vertical.

Un beneficio importante del diagrama de dispersión es que, a partir del momento obtenido, es posible decir, con cierta precisión, un comportamiento futuro desarrollando un intervalo de confianza significativo.



Como elaborar un Diagrama de Dispersión.

1. Recopilación de datos. Tome de 30 a 100 muestras (pares de datos), cuya relación desee investigar y anótelos en una hoja de datos.
2. Trace de ejes. Trace los ejes horizontal y vertical indicando lo que representa la causa y el vertical, el efecto. Escoja intervalos adecuados en los ejes; así será más fácil interpretar el diagrama.
3. Graficación de datos. Trace los datos. Si los valores se repiten en un mismo punto, haga círculos concéntricos según se requiera.
4. Tabla de correlación. Si en el conjunto de datos se observa que hay muchos datos con igual valor, utilice una tabla de frecuencia con índices vertical y horizontal. A este diagrama de dispersión se le conoce como tabla de Correlación.
5. Lectura del diagrama de dispersión. Este paso indica qué relación existe según la dispersión de los datos y de qué tipo de correlación se trata. Una lectura correcta nos lleva a realizar la acción apropiada.

7.- Graficas de control.

Las graficas de control Estadístico o simplemente Graficas de Control, son herramientas estadísticas de comparación y acción en el trabajo, Se usan en los casos en que se necesita saber si la variabilidad de un proceso se deben a causas aleatorias o extraordinarias o bien, a causas comunes asignables al proceso., Así podemos determinar si el proceso está bajo control, estadísticamente hablando.

La grafica de control consiste en una representación grafica de datos con limites de control determinados estadísticamente, llamados Limite de control Superior (LCS) y Limite de Control Inferior (LCI) y como se observa en la figura.... Colocados equidistantemente de la línea que indica el promedio de los datos.



6 .5 Casos.

Hotel Las Brisas, Acapulco.

El hotel fue fundado hace más de 40 años, y en la década de 1950 llegó a ser uno de los mejores hoteles del mundo. En ese tiempo en él se hospedaban muchos nobles de la realeza europea, los principales miembros del jet set y artistas famosos de Hollywood. En la década de 1970 el hotel empezó a tener problemas de crímenes, corrupción y contaminación en el destino.

En 1986, cuando la cadena de hoteles Camino Real era propietaria del hotel Las Brisas se designó a uno de sus mejores ejecutivos como nuevo gerente del hotel. Eduardo de Lima, el nuevo gerente, era un joven hotelero entrenado en Suiza con una buena carrera de logros en el negocio. De Lima se encontró con un hotel que tenía serios problemas. Su objetivo fue salvar al hotel que tenía baja ocupación y graves problemas financieros. Los inversionistas hablaban de cerrar el hotel y fraccionarlo, vendiendo las 300 casas y sus albercas como condominios horizontales.

En 1987, el hotel tenía además serios conflictos sindicales y de servicio. Había una pugna entre dos sindicatos que se disputaban el contrato colectivo, y ya habían ocurrido hechos violentos entre los contendientes. Las quejas de mal servicio eran frecuentes, los clientes no regresaban y los niveles seguían bajando, al igual que las pérdidas seguían aumentando.

En 1988 De Lima inició todo un plan estratégico para sacar de este caos al hotel. Se inició el cambio cultural, realizando un diagnóstico y una planeación de sus relaciones laborales. Se tomaron medidas de satisfacción del personal y se



realizaron acciones inmediatas para corregir los principales problemas que causaban baja satisfacción.

En 1989 se enfocaron todas las energías a la creación de una cultura de calidad de servicio, al que denominó: Cultura SEIE (Servicios de Excelencia Internacional con Efectividad).

El lema de la nueva cultura, escogido en un concurso, fue “dale más al huésped de lo que espera, consiéntelo siempre”, este se difundió entre todo el personal..

Se creó un modelo cultural y un plan maestro con acciones concretas para lograr la cultura deseada. Los seminarios básicos de cultura de calidad de servicios y de círculos de servicios fueron impartidos a los 600 empleados del hotel.

En 1990, el hotel Las Brisas vuelve a mencionarse en las revistas especializadas como uno de los 10 mejores hoteles de playa del mundo. En ese año funcionaban efectivamente 20 círculos de servicios y 8 instructores internos de esta cultura. Fue el hotel de playa de más alta ocupación y de más utilidades de la cadena Camino Real.

En 1992, el hotel ocupó uno de los primeros lugares de calidad de servicio entre todos los hoteles Westin del mundo. Eduardo de Lima fue promovido a vicepresidente de Westin en Latinoamérica y nombrado como el hotelero más distinguido del año por el grupo de excelencia europea de París que otorga este reconocimiento a nivel mundial.



Aeromexico.

Esta empresa mexicana de transporte aéreo estuvo manejada por el gobierno durante mas de 30 años, trabajando siempre con altos costos de mano de obra y financieros, tarifas rezagadas y perdidas continuas. Los servios que presto durante años siempre fueron pésimos, había mal trato a los clientes, impuntualidad, deficiencias y corrupción de todo tipo. Sus clientes le llamaban *Aeromaybe*.

Al personal que prestaba sus servicios solo le importaba su sueldo y sus prestaciones sindicales, no le preocupaba la empresa ni sus clientes.

La misión de Aeromexico en aquel tiempo era la de una empresa de transporte público, dar trabajo a la gente, apoyar el turismo y políticamente al gobierno. En mayo de 1987 el Gobierno, cansado de las grandes perdidas y de subsidiar a una empresa deficiente, la declaro en quiebra liquidando los contratos colectivos y formando una sindicatura temporal, mientras la mayoría de las acciones se vendían a la iniciativa privada.

La sindicatura liquido a 12500 personas, aproximadamente, y recontrato a 4000. Además se dio de baja a los aviones en malas condiciones dejando solo el mejor equipo y la mejor gente.

La nueva dirección fijo muy claras sus metas, concentrándose en el servicio y en la eficacia, saliendo a tiempo y llegando a su tiempo, cuidando costos y productividad, seleccionando solo las rutas rentables. El personal podía perder fácilmente el trabajo si no seguían las instrucciones estrictas de la dirección había grandes filas de personas solicitando una oportunidad.



En solo un año de operaciones el negocio se hizo eficiente, se mejoró notablemente la productividad y sobre todo el servicio, centrándose en que el pasajero y su equipaje llegarán a tiempo.

En 1988 , la mayoría de las acciones de Aeromexico fueron compradas por un grupo privado que tuvo como principal objetivo continuar con el buen servicio, la eficacia , la rentabilidad, y crear los nuevos valores y la cultura de la empresa. En el personal se empezó a generar un orgullo por lo que se había logrado y los clientes empezaron a notar una buena disposición del personal.

En 1991, de ser la empresa un trampolín político con pérdidas, ineficacia e impuntualidad, se convirtió en la línea aérea más puntual del mundo.

Anteriormente se tenían 282 empleados por avión, para el año de 1992 solo se tenían 128, antes se transportaban 39 pasajeros por trabajador, para este mismo año se trasladan 90.

La línea aérea en los últimos años ha mejorado su servicio a clientes al igual que sus utilidades, teniendo en la preferencia de los pasajeros, sus principales competidores han mejorado su equipo y servicio, pero aún se encuentran atrás de ellos en niveles de ocupación y utilidades

Los ejemplos anteriores son muestran que las grandes empresas se basan en la calidad para lograr mantenerse en el mercado, pero a continuación veremos un ejemplo de que también las pequeñas empresas, en este caso de servicios tienen que apoyarse en la calidad para poder mantenerse en el mercado, incrementar sus ventas, ser más competitivos.



Caso sugerido de una pequeña empresa de servicios de la ciudad de Morelia
Michoacán

Deportivo Chapultepec.

La empresa cuenta con 23 años de antigüedad, al observar como se desarrollaba empresa, se detecta que la estructura de la organización no se adapta a su realidad, pues se daba el caso que había personal que esta sobresaturado de actividades mientras que otros empleados tienen una carga muy ligera de trabajo es por ello que se opto por una reorganización basada en Calidad.

El primer paso fue definir la misión y visión de la empresa se elaboro por escrito y se comunico al personal y a los clientes.

Una empresa existe para lograr algo. Al principio, tiene un propósito o una misión clara pero con el transcurso del tiempo su misión puede llegar a ser un poco nítida, a medida que la empresa crece, añade como en este caso nuevos servicios y mercados o se enfrenta a nuevas condiciones en el entorno.

Cuando un gerente percibe que la organización esta avanzando a la deriva, se debe de renovar la búsqueda de un propósito. Es el momento de preguntar: ¿Cuál es el negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué es lo que valoran los consumidores de este servicio? Estas preguntas que suenan muy sencillas se encuentra entre las más difíciles a las cuales debió de responder la empresa “Deportivo Chapultepec”: Las empresas exitosas aumentan continuamente estas preguntas y las responden con cuidado y de manera muy completa.



La definición de la misión es una declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr en el ambiente mas vasto. Una definición clara de la misión actúa como una “mano invisible” que guía a las personas en la empresa.

No se definió la misión en relación con el servicio que ofrece la empresa, sino que se orientó al mercado. Las definiciones del mercado de un servicio son mejores, los servicios pasan de moda pero las necesidades básicas del mercado pueden durar eternamente. Una definición de la misión orientada al mercado define al negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas del cliente.

La visión de la empresa es especificar hacia donde se dirige.

Se considero que seria aun mejor y mucho mas benéfico y apegado a la realidad de la empresa, antes de modificar o actualizar su organigrama, que se realizarán por escrito todos y cada uno de los procesos de la empresa.

Los empleados deben de saber, que hacen?, Cómo lo hacen?, porque lo hacen? y sobre todo, cual es la importancia de su actividad?, que logren comprender, que todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa son de gran importancia para el logro de los objetivos de esta y una vez que conozcan estos aspectos entonces se podrá pensar en modificar la forma en que realizan sus actividades. El proceso se realizó de acuerdo a las necesidades visibles palpables y ocultas de la empresa. Que cada empleado elaborará y participará en los procesos de la empresa, no hay que imponérselos por que de esta manera no aterrizan.

Se considero que la empresa debe de contar por escrito con todos y cada uno de los procesos que se realizan, esto como una medida de control, pues de esta manera todo el personal de la empresa sabe que es lo que se realiza, y porque debe de realizarse de esa manera, teniendo estos procesos por escrito, el siguiente paso, es la elaboración de un manual de procedimientos.



La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos establecidos al llevar a cabo sus tareas, el manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía de comunicación tanto ascendente como descendente y resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados

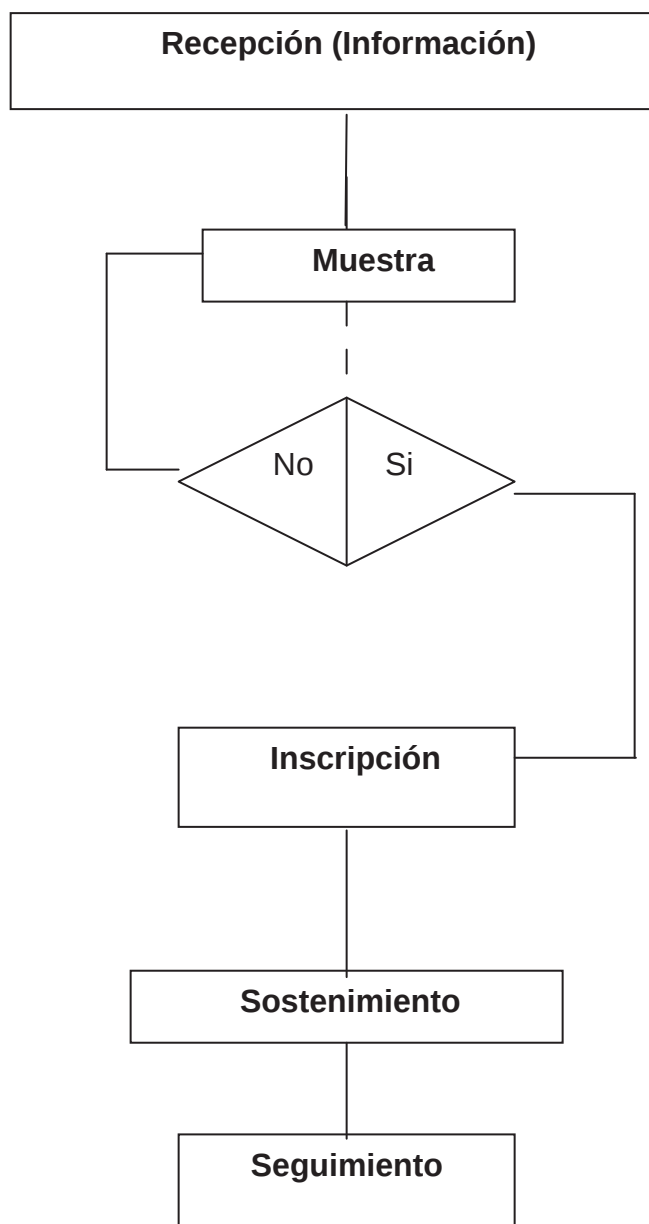
Se realizó la elaboración de los procesos de la siguiente manera. (Aquí un ejemplo del Proceso de atención al cliente)

- o **Primero** realizar todos y cada uno de los procesos de la organización por escrito. Que cada empleado elabore y participe en la elaboración de sus propios procesos en donde identificara las operaciones para llevar a cabo dichos procesos, como pudieran ser la especificación del Método (qué se hace, cómo se hace, en donde se hace, porque se realiza etc.) . Determinar cuales serán los indicadores de cada proceso y establecer los controles necesarios



PROCESO:

“ATENCIÓN A CLIENTES”



OPERACIONES

RECEPCIÓN (INFORMACIÓN)

- 1) Saludar al futuro cliente y darle la bienvenida a las instalaciones de la empresa.



- 2) Ofrecerle las diversas actividades que se tienen en el Deportivo Chapultepec (explicar en que consisten cada una de ellas).
 - 3) Dar con el futuro cliente un recorrido físico por las instalaciones, mostrando cada una de las áreas en donde se desarrollan las actividades.
 - 4) Ofrecerles una clase muestra, sin costo alguno, antes de que realicen cualquier pago, de cada una de las actividades que se imparten.
 - 5) Proporcionarles los horarios y precios de cada una de las actividades que se imparten.
 - 6) Pedir al cliente datos como nombre, teléfono, actividad que mas le interese, para hacerle una cita para su clase muestra, y para darle un seguimiento a su visita.
 - 7) Despedir al cliente quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.
- ❑ La primera impresión es de vital importancia, para cualquier persona, un saludo cordial, una sonrisa, dará un ambiente de confianza al cliente y/o futuro cliente.
 - ❑ Debemos de hacer sentir al cliente como alguien importante para la empresa.
 - ❑ Hacer sentir al cliente y/o futuro cliente que en la empresa estamos para servirle
 - ❑ El cliente no conoce a la empresa y si acaso ya , tal vez las nuevas actividades que pudiera tener, no, por ello es importante que sepa de la variedad de actividades con que se cuenta
 - ❑ Habrá a actividades que el cliente no conozca, es importante que se les de una descripción de cada una de ellas, su utilidad, y la repercusión a su físico y a su salud, que le dará la actividad.
 - ❑ No hay nada mejor que el cliente conozca, vea y palpe físicamente las instalaciones, bien dicen que “de la vista nace el amor”
 - ❑ El cliente deberá ver físicamente el desarrollo de las actividades, así como el área en que se llevan a cabo. Para que mas le llame la



atención y le entre la inquietud que querer practicar esa actividad tal vez al principio sea por mera “curiosidad”

- ❑ Es muy importante que el cliente y /o futuro cliente antes de que realice su inscripción a cualquiera de las actividades, tome una clase muestra “ totalmente gratis” antes de que realice cualquier pago, para que palpe, perciba, etc, la actividad que desea tomar, de esta manera se motivará al cliente a que decida hacer su inscripción y posteriormente no tener malos entendidos pues una vez inscrito evitaremos que nos diga “ la actividad no era lo que yo esperaba y/o necesitaba”, y se evitarán posibles devoluciones de dinero.
- ❑ Se le ofrecerán al cliente los posibles horarios para la sesión muestra.
- ❑ Se le darán a los clientes una lista (por escrito) en donde se le especifiquen las clases que imparte la empresa, tipo de actividad y horario, el Teléfono de la empresa para en caso de dudas que pudieran surgir por parte del cliente posteriores a la visita a la empresa
- ❑ También se le anexará a esta información una lista por escrito con las cuotas tanto de mensualidad de cada una de las actividades, inscripción y/ reinscripción anual dependiendo de cada caso, y los planes y promociones que manejan en la empresa en cada época del año.
- ❑ De la manera mas cordial, se le pedirá al cliente, sus datos como nombre, teléfono, se capturara esta información en un banco de datos, para hacerle el seguimiento necesario en caso de que así se requiera.
- ❑ Se preguntara al cliente si toda la información que se le ha proporcionado quedo clara, si no existen dudas, que le parecieron las instalaciones, las actividades, cual de ellas fue la que mas le intereso, le parecieron bien los horarios, si tiene alguna sugerencia con respecto al servicio que se le proporcione hasta ese momento.



- ❑ De manera cordial se despide al cliente, quedando a sus ordenes para cualquier duda o aclaración.
- ❑ Se le externa que se espera regrese pronto a formar parte de los clientes del Deportivo Chapultepec.

CLASE MUESTRA

- 1) El cliente confirma su asistencia a la clase muestra
 - 2) Si el cliente no confirma su clase se le llama para ver que sucedió, si así lo solicita, se le dará una sesión posterior.
 - 3) El día de la clase muestra, el personal de atención al cliente se dirige, con él, para darle las indicaciones sobre la clase.
 - 4) Se presenta al cliente con el instructor, que le impartirá la sesión.
 - 5) Al término de la clase, se pregunta al cliente su opinión acerca de la sesión.
- ❑ Cuando el cliente confirma su asistencia, se le deberá externar *“Que bueno que tomo la decisión de darnos la oportunidad de servirle y demostrarle como es que se trabaja en el Deportivo chapultepec”*, esto hará sentir al cliente como alguien importante para la empresa.
 - ❑ Es muy importante que si el cliente no llama para confirmar su asistencia a la clase, se deberá llamarlo para preguntarle si le sigue interesando tomar la sesión de prueba, si no es así se tratara de convencerlo utilizando los elementos mas convincentes de la operación no. 1 “Información al cliente”, se le hará nuevamente la invitación a tomar le sesión muestra de las actividades que se imparten.
 - ❑ El cliente se deberá sentir como alguien importante para la empresa, que es tomado en cuenta.
 - ❑ Una vez que el cliente esta en las instalaciones del Deportivo Chapultepec, lo primero que hará (por sentido común) será dirigirse



a la recepción, ya que es el primer contacto que se tiene al ingresar a las instalaciones de la empresa una vez estando allí la recepcionista lo canalizara a “atención a clientes” para darle las indicaciones pertinentes, esto para darle un mejor servicio y atención a los clientes y que desde un momento se sienta en un ambiente cordial y de confianza.

- ❑ Dichas indicaciones que se le den al cliente dependerán de la actividad que valla a tomar, es muy importante que el cliente sepa que va a realizar antes, durante y después de la clase.
- ❑ Es muy importante crear un ambiente cordial, para con que el cliente, que conozca quien será su instructor, que sepa su nombre, y que este le explique en que consistirá la clase y quede a sus ordenes para cualquier duda que pudiera surgir antes, durante y después de la clase, que instructor empiece a ganarse su confianza y el cliente se sienta de lo mas cómodo.
- ❑ Una sonrisa por parte del instructor romperá con el hielo y dará un ambiente de confianza.
- ❑ De vital importancia será el tomar en cuenta la opinión de los clientes posterior a que hayan tomado la sesión muestra, ya que pudieran arrojar elementos muy importantes para la generación de nuevas ideas, para mejorar el servicio o bien para la generación de nuevos servicios, tratando de satisfacer las necesidades de los clientes, a la vez que también motivamos a los clientes para que decida inscribirse en alguna (S) de las actividades que se le ofrecieron, el cliente sabrá que su opinión cuenta dentro de la empresa y que se trabaja para servirle mejor



INSCRIPCIÓN

- 1) Se le proporciona al cliente nuevamente la lista de precios y horarios.
- 2) Se le da al cliente a llenar el formato de inscripción y se le proporciona la lista de requisitos.
- 3) Se le hace llegar al cliente el reglamento interno para los clientes del deportivo Chapultepec”.
- 4) Se habrá un archivo del cliente.
- 5) Se queda a las ordenes del cliente para cualquier duda o aclaración posterior
 - o Para despejar cualquier duda o aclaración que hayan quedado con relación a los horarios y/ precios, y así evitar confusiones posteriores, se volverán a proporcionar a los clientes, si existiera alguna duda con relación a estos aspectos se aclarara de inmediato.
 - o Es muy importante que desde un principio no existan dudas, esto nos evitará malos entendidos posteriores., que pudieran repercutir en un malestar en el cliente.
 - o El formato que llenará el cliente es de mucha utilidad pues este proporciona información, como, nombre, teléfono, domicilio, etc que servirán para llevar sus controles, así como para cualquier emergencia y/o contingencia tener con quien comunicarse.
 - o A los clientes se les pedirán requisitos como; 2 fotografías , una para el archivo que estará pegada en la cédula de inscripción y la otra se utilizará para la elaboración de la credencial, esa cada que ingresen a las instalaciones del deportivo Chapultepec a tomar cualquiera de las actividades la deberán dejar en la recepción en donde se les tomará lista y a la salida, al termino de su clase la deberán pasar a recoger a la recepción, esto permitirá llevar un control, del numero de clientes en cada una de las actividades, el numero de actividades que esta tomando a la semana, detectar si esta al corriente en sus



pagos, etc., También se le solicitara al cliente un certificado médico en donde se deberá especificar ,si el cliente pudiera realizar la actividad, si existiera alguna contraindicación, el medico la deberá especificar para hacerla del conocimiento del instructor, para evitar alguna lesión o poner en riesgo la salud del cliente ,otro requisito es una copia del acta de nacimiento, estos documentos respaldarán a la empresa en caso de suscitarse alguna contingencia.

- o Que el cliente conozca el Reglamento interno del deportivo, es de mucha importancia, la empresa lo tomara como una medida de control, pues en el se especificará, que esta y que no permitido, dentro de las instalaciones de la empresa, así como las obligaciones y derechos de los clientes.
- o Es importante llevar un archivo en donde se encuentren los datos mas relevantes de los clientes, mediante esta base de datos, se podrá procesar la información de tal manera que se convierta en una herramienta para sacar estadísticas de numero de inscritos. Edades promedio de los clientes, cuantas personas se inscribieron diario, por mes, al año, etc. Ocupación de los clientes etc, solo por mencionar algunos, si se sabe utilizar esta información será de gran utilidad tanto para implementar medidas de control, como para detectar posibles necesidades de los clientes que se pudieran convertir en posibles nuevos servicios para ofrecerles.
- o También nos permitirá tener un mayor orden y control de los requisitos de inscripción de los clientes.
- o El cliente debe tener la certeza de que el personal de la empresa queda a sus ordenes, para cualquier duda o situación que pudiera suscitarse en el transcurso de su permanencia en el Deportivo Chapultepec, así como también las posteriores a su permanencia.
- o El cliente deberá saber que el personal de atención al cliente será el encargado de atenderlo ante cualquier duda o aclaración y a su vez canalizarlas al personal pertinente para su pronta solución.



- o Es de relevancia destacar que el hecho de que un cliente satisfecho con el servicio lo recomendará y permanecerá en la empresa por mucho tiempo y abrirá la opción de nuevos clientes, y un cliente insatisfecho, probablemente para el mes siguiente no se inscribe, y desprestigia a la empresa.

SOSTENIMIENTO

- 1) Acercarse al cliente para detectar si está o no satisfecho con el servicio.
- 2) Atender y canalizar las quejas de los clientes.
- 3) Atender y canalizar las sugerencias de los clientes.

- o Una vez que el cliente forma parte de los alumnos del deportivo Chapultepec, es muy importante acercarse a él para verificar que realmente está satisfecho con el servicio que se le está proporcionando, si realmente está satisfaciendo sus necesidades, pues es por todos sabidos que un cliente satisfecho continuará en la empresa mes con mes y recomendará el servicio a demás personas que pudieran convertirse en futuros clientes, para ello se valdrá de encuestas, abordar a los clientes para preguntarles de manera directa que le gusta y que no del servicio, esto a la vez servirá para mejorar el servicio.
- o Habrá situaciones que al personal se les pase detectar o que perciba de manera diferente a la del cliente, habrá clientes que no estén satisfechos por alguna situación dada, es importante dar un seguimiento a estas quejas, atendiéndolas y canalizándolas para corregir la situación y lograr la satisfacción del cliente.
- o Existe un "buzón de sugerencias" en donde se invita a los clientes a externar sus quejas, sugerencias y/o aportaciones, en fin cualquier comentario que el cliente quiera hacer saber, día con día se deberá



revisar el buzón y atender y canalizar dichas situaciones al personal correspondiente, para mejorar el servicio que se esta ofreciendo.

- o Tomar en cuenta las sugerencias de los clientes es de vital importancia pues son estos los que ayudaran ala empresa a ser mejor , cada día , no solo las sugerencias detectadas por los medios ya mencionados, sino todas aquellas que se le externaran de manera verbal , de manera indirecta ,o que percibieran todos y cada uno de los empleados que laboran en la empresa.

Se establecieron INDICADORES.

- Cuantos futuros clientes se atienden diario
 - Cuantos de ellos se inscriben
 - Un cliente en promedio cuanto tiempo dura en ser atendido
 - Que tan pronto se da seguimiento a la quejas y sugerencias de los clientes
 - Sacar estadísticas
 - Aspectos socioeconómicos de los clientes
- o **Segundo.** Especificar los conocimientos de quienes llevarán acabo el proceso, que personal, conque perfil.
 - o **Tercero.** Determinar los responsables y la autoridad de cada proceso
 - o **Cuarto.** Esto nos llevará a la validación o actualización del organigrama

El seguimiento que se le da a los procesos de cada una de las áreas es la siguiente:

- ❖ *El proceso se sometió a prueba.*
- ❖ *Se demostró que realmente funcionaba.*



-
- ❖ Se capacito a la gente para que sepa realizar el proceso.
 - ❖ El proceso es flexible hasta cierto punto y limite en donde no rompa el control.
 - ❖ Se puso un responsable para cada proceso.

La empresa fue estableciendo su procesos en cada una de sus áreas, centro su atención en el cliente, y en menos de un año aumento sus utilidades casi en un 40% .



Conclusiones.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente; no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencia. La calidad se inició por los productos, se orientó a los servicios y se fundamenta en las personas. Es algo que puede medirse, porque solo lo que se puede medir, se puede mejorar. Sólo se pueden medir los logros si se definen las metas, si se formulan avances. Si se evalúan los resultados

Para que las empresas sean de calidad, se requiere que sus empleados sean de calidad, o, en otras palabras, la calidad empieza en lo personal. Si la persona adopta valores de calidad, sus acciones serán de calidad. Lo que lleva a una cultura organizacional. Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y por lo consiguiente aumenta la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un próspero futuro, que se traduce en mejoras para patrones y empleados. El 80% de la calidad está en los recursos personales de las empresas, más que en los elementos de tipo técnico. Y que esos recursos personales el 80% de la calidad del personal está mas en la actitud que en los conocimientos de las personas.

En la medida en que las empresas tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera. El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio. El cliente es pieza clave para cualquier organización, porque de él depende la existencia del negocio y también de



todas aquellas personas que laboran en la empresa. Se deben de Identificar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización, porque no sólo se juega la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposito ese cliente en el servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, se obtiene un cliente satisfecho y leal al servicio, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

Las empresas deben de buscar mejorar día con día. Se debe pensar en los futuros movimientos de los competidores, para de tal forma adelantarse a los hechos. Pero para estar en condiciones plenas de reaccionar con prontitud y eficazmente. El liderazgo y la cooperación son las nuevas claves de las organizaciones para este nuevo siglo. Un liderazgo que inspire y guíe las capacidades de su personal, que logre concentrar las energías de éstos en un objetivo común, que inculque la disciplina para el autocontrol y la mejora continua

Las empresas deben de luchar día con día en la creación de Ventaja competitivas que constituyen una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

Una empresa puede alcanzar altos niveles de competitividad gracias a los productos y servicios que ofrece, pero no debemos de perder de vista que detrás de ellos esta la gente, quienes crean e innovan es la gente y no las computadoras o la tecnología por si sola. En última instancia el éxito o fracaso de una empresa es consecuencia directa de la actitud y motivación de los que trabajan en ella.



Sugerencias.

Para que las pequeñas empresas de servicios logren ser más competitivas, se sugiere que:

Centren su atención en el cliente.

Definan su misión y visión, que la elaboren por escrito y se la comuniquen al personal y a el cliente. La misión se debe de definir no en relación con el servicio que ofrece la empresa, sino que orientarla al mercado.

Las pequeñas empresas de servicios deben de pensar en actualizar su organigrama pero antes, deben de realizar por escrito todos y cada uno de los procesos de la empresa.

Los procesos se deben de realizar de acuerdo a las necesidades visibles palpables y ocultas de la empresa.

Se sugiere realizar la elaboración de los procesos de la empresa de la siguiente manera.

- o **Primero** realizar todos y cada uno de los procesos de la organización por escrito. Que cada empleado elabore y participe en la elaboración de sus propios procesos en donde identificara las operaciones para llevar a cabo dichos procesos, como pudieran ser la especificación del Método (qué se hace, cómo se hace , en donde se hace, porque se realiza etc.) . Determinar cuales serán los indicadores de cada proceso y establecer los controles necesarios



-
- o **Segundo.** Especificar los conocimientos de quienes llevarán acabo el proceso, que personal, conque perfil.
 - o **Tercero.** Determinar los responsables y la autoridad
 - o **Cuarto.** Esto llevará a la validación o actualización del organigrama

Se sugiere dar a los procesos de cada una de las áreas este seguimiento:

- ❖ *Someter el proceso a prueba.*
- ❖ Demostrar que realmente funciona.
- ❖ Capacitar a la gente para que sepa realizar el proceso.
- ❖ Que el proceso sea flexible hasta cierto punto y limite en donde no rompa el control.
- ❖ Poner un responsable para cada proceso.



Bibliografía

- Albrecht, Karl; "La excelencia en el servicio"; Editorial Legis; Colombia, 1991.
- Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc; "Administración y calidad"; LIMUSA Noriega editores; México 1995
- Crosby, Philip B.; "La organización permanece exitosa"; Editorial McGraw-Hill; México, 1988
- Colunga, Dávila Carlos; "Administración para la calidad"; Panorama editorial; México, 1995.
- Colunga, Dávila Carlos; "La calidad en el servicio"; Panorama editorial; México, 1995.
- Deming, W. Edwards; "Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.
- Desatnick, Robert L.; "Como conservar su clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989.
- Fernández Arenas, José Antonio; "El Proceso administrativo"; Editorial DIANA; México, 1991.
- Guajardo, Garza Edmundo." Administración de la calidad total" ; Ed. Pax México, 1996
- Ishikawa, Kaoru; "¿Qué es control total de la calidad?"; Editorial normal; Colombia, 1986.
- Juran, Joseph M.; "Juran y la planificación de la calidad"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1990.
- Larrea Angulo, Pedro; "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1991.
- Martín, William B.; "Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo"; Editorial Trillas; México, 1991.
- Meneses, Jiménez Marcela Lucina; "Apuntes de métodos estadísticos de calidad.", 2002.



-
- Müller de la Lama, Enrique; "Cultura de la calidad de servicio"; Editorial Trillas; México, 1999.
 - Münch Galindo, Lourdes; "Fundamentos de administración"; Editorial Trillas; México, 1997.
 - Parra Paz, Erick de la; "La virtud del servicio"; Ediciones fiscales ISEF; México, 1996.
 - Peel, Malcom; "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia"; Ediciones Deusto; España, 1991
 - Reyes Ponce, Agustín; "Administración moderna"; Editorial LIMUSA; México, 1992.
 - Rodríguez Chávez, Celia; Antología de "La calidad personal base de todas las demás calidades"; derechos reservados, 2002.
 - Shaw, James G.; "El cliente quiere...Calidad"; Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.; México, 1997.
 - Viveros, Pérez Jesús Alberto; "Apuntes de principios y modelos de calidad."; derechos reservados, 2002.

Fuentes electrónicas:

- www.gestiopolis.com.
- www.inteligencia-emocional.org