



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN
LOS PROCESOS DE UN CLUB
DEPORTIVO**

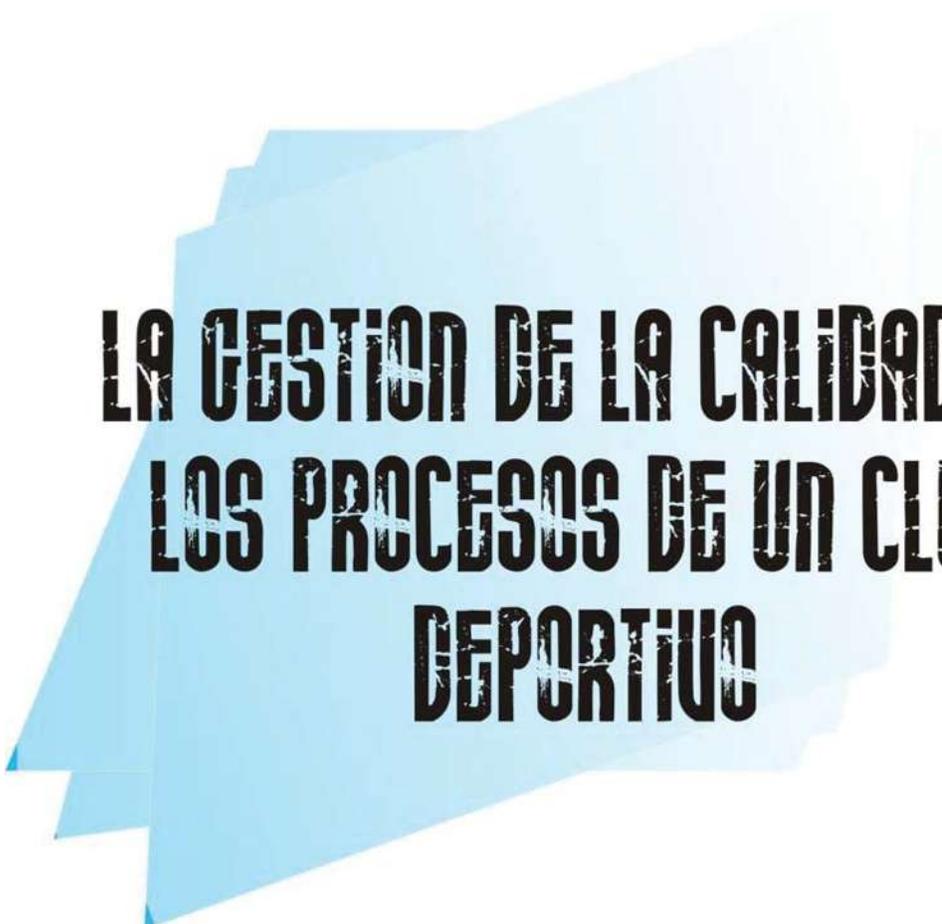
TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
JONATHAN SAMANIEGO ESQUIVEL.

ASESOR
**C.P. Y L.A.E. FRANCISCO DE ASIS
DEL MORAL ZAMBRANO.**

MORELIA, MICH. AGOSTO DE 2010





LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE UN CLUB DEPORTIVO

DEDICATORIA.

Dedico este proyecto a Dios, por darme la oportunidad de hacer feliz a otras personas con este logro, por la fortaleza que día tras día me ha dado y ha servido para superar todas las barreras que obstaculizan mis metas.

Agradezco a mis padres, Salvador Samaniego García y Melva Esquivel Landa por hacerme un hombre, por ser quien soy. Por los días difíciles que superé gracias a su ayuda, por velar por mi salud, mi educación y mi bienestar. Por enseñarme a ser un individuo útil para la sociedad y cuidar de mi nombre.

A mi esposa Liliana Rangel Bedolla por acompañarme en gran parte de este recorrido y lograr conmigo un paso más de nuestra preparación. Por ser un pilar en mi formación y siempre darme un motivo para sonreír. Por acompañarme en esta aventura que no termina, solamente cumple una etapa más. Por darme la satisfacción de cumplir juntos este sueño.

A mis hermanos, Salvador y Moisés por cuidar de mí y buscar en todo momento mi bienestar, por sus consejos y reprimendas. Por su cariño y por enseñarme a valerme de mí mismo para salir adelante.

A mis amigos, Vidal y Víctor Zúñiga, Santiago Rodríguez y Manuel Campos por estar conmigo desde muy temprana edad, por ayudarme a salir de las peores adversidades y de igual manera han estado conmigo en los logros. Por hacer que desde la primaria cada día de clases fuera más alegre y por hacerme sentir su respaldo en los días más difíciles. Gracias a todos ellos y muchos más que faltan por mencionar, todos han aportado sabiduría a mi vida.

A mis profesores, que desde pequeño contribuyeron con su sabiduría, entusiasmo y abnegación. Gracias por tolerarme en los momentos de distracción y ver en mí un estudiante distinguido a pesar de mi característico humor. Por educarme con cariño y respeto, por entregarme lo más valioso de esta vida, el conocimiento.

Por último, agradezco y dedico este trabajo a mi hija Ahna Karla, que ha sido el por qué de mi vida desde hace más de seis años. Espero que en un futuro no muy lejano comprendas el significado de estas palabras y sirva de motivación para tu vida. Tu existencia hace que los momentos más difíciles y amargos pasen rápidamente, cualquier adversidad contigo es mejor que la gloria sin ti. Gracias por todo hija.

“Para obtener éxito en el mundo, hay que parecer loco y ser sabio”.

Montequieu

INDICE.

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE
UN CLUB DEPORTIVO.**

MISIÓN.

VISIÓN.

OBJETIVOS.

- A) GENERALES.**
- B) ESPECÍFICOS.**

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO I.....1-15

SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

1.1. Las bases de un programa de mejora.

1.2. La organización del proyecto de mejora.

1.2.1. La formación del Comité de Calidad.

1.2.2. Las propuestas de proyectos de mejora.

1.2.3. La selección del proyecto de mejora.

1.2.4. La asignación del equipo de mejora.

1.3. El recorrido de diagnóstico.

1.3.1. Análisis de los síntomas.

1.3.2. Teorías sobre las causas.

1.3.3. Comprobación de las causas.

1.3.4. Identificación de las acciones correctivas.

1.3.5. Implantación de las acciones correctivas.

1.3.6. Comprobación de los resultados.

1.4. El recorrido de mantenimiento.

CAPITULO II.....16-24

**CALIDAD COMO SATISFACCIÓN DE LAS
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.**

2.1. Análisis de las expectativas del cliente.

2.2. Impacto de la calidad sobre las expectativas del cliente.

2.3. La satisfacción del cliente.

2.4. Niveles de satisfacción del cliente.

2.5. Creación de departamentos de servicio y atención al cliente.

CAPITULO III.....25-34

CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

3.1. Servicio al cliente.

3.2. Principios en los que descansa la calidad del servicio.

3.3. Características específicas de los servicios.

3.4. Razones que frenan la implantación de la calidad de servicio.

3.5. Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad
del servicio.

3.6. Razones de porque se dirigen con muy poca o ninguna calidad en

el servicio.

3.7. Atributos esenciales para operaciones de servicios.

3.8. Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad.

3.9. Razones para un mal servicio al cliente.

3.10. Los siete errores más comunes del servicio.

3.11. Reglas básicas para un servicio de excelencia y la conservación de los clientes.

3.12. Reglas para una excelente atención al servicio.

CAPITULO IV.....35-44

**MEJORA DE LA CALIDAD POR MEDIO DE LA
GESTIÓN DE LOS PROCESOS.**

4.1. Ciclo de la gestión.

4.2. Gestión de la calidad.

4.3. Mejora de la calidad.

4.4. Gestión de los procesos.

CAPITULO V.....45-69

IMPLANTACION DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD.

5.1. Implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad.

5.1.1. Formación.

5.1.2. Certificación del sistema de calidad.

5.2. Implantación de un sistema de gestión de calidad total (Fases e ítems de la implantación de un sistema de gestión de la calidad total).

5.3. Caracterización de la gestión de la calidad total.

5.4. Principios específicos de la gestión de la calidad total.

5.5. Ampliación de los principios de la gestión de la calidad total.

5.6. Carácter sistémico del conjunto de principios de la gestión de la calidad total (GCT).

5.7. Los enfoques de gestión de la calidad: inspección, control y aseguramiento.

5.7.1. Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.

5.7.2. Control de la calidad por inspección y control de calidad.

5.7.3. Control de calidad por inspección.

5.7.4. Control de la calidad.

5.7.5. El aseguramiento de la calidad.

5.7.6. Las normas de ISO 9000.

CAPITULO VI.....70-76

EL PROCESO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

6.1. La visión del cliente.

6.2. La visión del suministrador.

6.3. Insatisfacciones producidas.

CAPÍTULO VII.....77-83

EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR.

7.1. Eficacia, eficiencia y flexibilidad.

7.2. Valor añadido al cliente.

7.3. El proceso de creación de valor.

CAPITULO VIII.....84-105

CONTROL DE CALIDAD.

- 8.1.** Historia del control de la calidad.
 - 8.2.** Definición de control de la calidad.
 - 8.3.** Control de la calidad según los principales autores.
 - 8.3.1.** William Edwards Deming.
 - 8.3.2.** Joseph Moses Juran.
 - 8.3.3.** Philip Crosby.
 - 8.4.** Herramientas básicas del Control de Calidad.
 - 8.5.** Conceptos básicos para el Control de la Calidad.
 - 8.6.** La necesidad de mejorar.
 - 8.7.** Excelencia y educación para el logro de la Calidad.
 - 8.8.** Sensibilidad y capacidad, claves de la Calidad.
 - 8.9.** Sistema para la Calidad.
 - 8.9.1.** Querer poder y hacer.
 - 8.9.2.** Modelo de Liderazgo.
 - 8.10.** Calidad en la actitud de servicio.
 - 8.11.** Beneficios que se logran con la calidad en la actitud de servicio.
-
-

CAPITULO IX.....106-138

CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE DEPORTES Y SERVICIOS DEL “CLUB DE GOLF TRES MARÍAS”.

9.1. Introducción.

9.2. Función del departamento de deportes y servicios.

9.3. Los principales procesos del departamento.

9.4. ¿Qué desean recibir nuestros clientes?

9.5. Proceso de recepción y análisis de las quejas y sugerencias.

9.6. Análisis de las insatisfacciones de los clientes.

9.7. Procesos a evaluar y mejorar.

9.8. Evaluación final y seguimiento.

CONCLUSIÓN.

BIBLIOGRAFÍA.

MISION.

Incorporar un nivel de calidad superior en cada uno de los procesos administrativos y operativos que se llevan a cabo dentro del departamento de deportes y servicios del **Club de Golf Tres Marías** mediante el análisis, estudio e investigación de los estándares de calidad requeridos y la medición del impacto que podría arrojar dicha incorporación mediante un análisis del costo-beneficio a corto, mediano y largo plazo.

VISIÓN.

Ser una organización líder en materia de calidad, con una base tecnológica en cada proceso que nos garantice la solidez para mantenernos al margen de las expectativas cambiantes de nuestros clientes, así como prepararnos para combatir posibles situaciones adversas o enfrentar las crecientes y exigentes condiciones de mercado.

OBJETIVOS.

A) General.

- Implementar, mediante el estudio de nuestros procesos y la medición de sus resultados, el cambio necesario de cada uno para agregar un valor extra por medio de la gestión de calidad.

B) Específicos.

- Localizar las fallas actuales de cada proceso e identificar las posibles soluciones a cada una de estas.
 - Dirigir el cambio de cada proceso hacia el beneficio de nuestros clientes.
 - Minimizar el egreso de recursos.
 - Maximizar el aprovechamiento del recurso humano en el departamento de deportes y servicios.
 - Corregir la conducta y comportamiento de los elementos que no se integren al plan de acción.
-
-

INTRODUCCIÓN.

La situación actual es de constante cambio, apenas comienza a comprenderse el entorno que le rodea a una organización cuando éste ya comienza a cambiar. El gusto de los clientes, las condiciones y preferencias del mercado, la oferta y la demanda, la situación económica mundial y la competencia son, entre algunos de los muchos factores, motivos suficientes para alarmar a las organizaciones precavidas de hoy en día.

Tomar cartas en el asunto es fundamental para la supervivencia de una empresa, y una base sólida es hoy por hoy el adjuntar valores agregados. Existen diversas formas de agregar valor a la empresa, sin embargo, ¿Cuál es la más conveniente para esta? Existen muchos caminos para desarrollar valor a la organización, sin embargo siempre es importante considerar puntos importantes como el tiempo que durará el programa, la inversión que éste requiere, la disposición de tiempo que los integrantes deben invertir en él. Además es conveniente realizar una serie de estudios previos que permitan a la organización descifrar cuál es el camino por el que debe andar. Si en verdad su problemática requiere un cambio emergente o simplemente es necesario ajustar un poco la aplicación de los principios estratégicos de la empresa.

En este proyecto, nos adentraremos sobre la gestión de la calidad en los procesos. Partiendo de los principales conceptos de Calidad llegamos a la conclusión que la mayoría de las organizaciones pretenden mantener un nivel alto de Calidad, **pues todas sin embargo, la manera en que pretenden alcanzarlo no es la correcta.**

Tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente, a su vez, el cliente cada vez es más exigente y la competencia por abrirse un hueco entre las empresas cada vez es mayor, de modo que uno de los métodos más comunes para replantear los procesos en las organizaciones sea éste: La gestión de la calidad.

Toda organización manifiesta deberse a sus clientes, sin embargo, ¿Por qué no organizarla teniendo siempre presente este fin? El objetivo principal de la gestión de la calidad en los procesos es diseñar el cambio en ellos para lograr la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

CAPITULO I.

SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

1.1. LAS BASES DE UN PROGRAMA DE MEJORA.

La mejora de la calidad es necesaria para aumentar la calidad y reducir costes. La mejora de la calidad ha de estar dirigida a resolver:

- Problemas que tienen su origen en los niveles directivos, pues el 80% de los problemas de calidad son resolubles desde los niveles directivos.
- Problemas de tipo departamental, que suelen ser los más graves.

Los enfoques actualmente seguidos por las empresas para mejorar la calidad son dos:

- La mejora continua: es un proceso estructurado para la resolución de problemas que parte del análisis de la situación actual para identificar y eliminar las causas de dichos problemas.
- La reingeniería de procesos: es el rediseño radical de proceso para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

El proceso de mejora continua de la calidad comprende 10 etapas que se agrupan en cuatro fases y cada una se construye a partir del trabajo realizado en el paso anterior, ellas son:

- La fase de organización del proyecto de mejora: que incluye la formación del comité de calidad, la propuesta de proyectos de

La Gestión de la Calidad en los procesos de un Club Deportivo

mejora, la selección del proyecto de mejora y la asignación del equipo del proyecto.

- La fase de diagnóstico: que incluye el análisis de los síntomas, el análisis de las causas y la comprobación de las causas.
- La fase de corrección: que incluye la identificación de las acciones correctivas, la implantación de las acciones correctivas y la comprobación de los resultados.
- Y finalmente, el mantenimiento de los resultados obtenidos.

	Mejora Continua	Reingeniería de Procesos
Nivel de Cambio	Cambio gradual	Cambio radical
Punto de arranque	Análisis del proceso actual	Partir de cero
Frecuencia de cambio	Continuo	Una sola vez
Participación	Interno, con la participación de todos	Una sola vez
Riesgo	Moderado	Alto
Herramientas	Hoja de recogida de datos, diagrama de Pareto, diagrama de flujo, diagrama de causa y efecto, histograma y gráficos de control.	Diagramas de Flujo, Benchmarking y tecnología de la información y comunicación.

Tabla 1: Diferencia entre la mejora continua y la reingeniería de procesos

1.2. LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA.

1.2.1. La formación del Comité de calidad.

Esta compuesto por un grupo representativo de los miembros de la alta dirección de la empresa. Sus responsabilidades para la mejora son: seleccionar los proyectos de mejora, establecer la metodología, asignar equipos de trabajo, proporcionar los recursos necesarios, supervisar el avance del programa de mejora y establecer el sistema de reconocimiento y recompensa.

1.2.2. Las propuestas de proyectos de mejora.

Las propuestas de posibles proyectos pueden provenir de:

- Análisis de las quejas, sugerencias y reclamaciones.
- Análisis de la investigación de mercado: entrevistas, cuestionarios y clientes ficticios.
- Cambios en la legislación, reglamentos oficiales, etc.
- Propuestas de divisiones, departamentos, etc., basándose en sus conocimientos sobre un determinado proceso.
- Análisis de los costes relacionados con la calidad.

La herramienta que se aplica en esta etapa es la Hoja de recogida de datos que es un impreso cuyo formato permite recoger de forma sistemática, organizada y uniforme una serie de datos relativos a los factores característicos en estudio, clasificado y estratificando esta información para su posterior utilización y proporcionado una visión clara y objetiva de los hechos. La metodología para su elaboración consiste en:

- Seleccionar el tipo y cantidad de información que se precisa: en esta etapa hay que pensar en el número mínimo de datos necesarios para ser representativos o período temporal necesario.

1.2.3. La selección del proyecto de mejora.

Los criterios de selección del proyecto de mejora pueden ser: rendimiento de la inversión, magnitud de la mejora potencial, urgencia, facilidad de la solución técnica y/o la probable resistencia al cambio.

Para este análisis se utiliza el Diagrama de Pareto. El Diagrama es una representación de datos en forma de gráfico de barras y líneas que muestra rápidamente los factores principales que componen el tema de análisis permitiendo distinguir y resaltar los que son determinantes. Está basado en la regla 80-20, es decir, el 80% del tema se concentra en unas pocas categorías (el 20%). Las etapas para elaborar un diagrama de Pareto son las siguientes:

- Dibujar los ejes X y Y (éste último doble) para construir el gráfico. El eje X representa los factores o categorías. El eje Y de la izquierda representa la frecuencia real de aparición de cada categoría. El eje Y de la derecha muestra el porcentaje acumulado de la frecuencia de cada categoría.
- Situar en el gráfico las barras representativas de las frecuencias de aparición de cada factor, colocándolas de mayor a menor y de izquierda a derecha.
- Representar la línea continua de frecuencias acumuladas desde el 0% hasta el 100%.

1.2.4. La asignación del equipo de mejora.

El comité de calidad designará un grupo de mejora para resolver el proyecto seleccionado. El grupo de mejora estará formado por personal de la empresa, de 6 a 8 personas cuya función es resolver el problema de calidad asignado. Las responsabilidades que hay que definir dentro del grupo son:

- Director: Actúa como nexo de unión entre el equipo y el resto de la organización, estimula y procura la asistencia a las reuniones, controla el desarrollo de las reuniones, asignación de las tareas.

La Gestión de la Calidad en los procesos de un Club Deportivo

- **Secretario:** Realiza labores burocráticas (agendas, actas, informes, documentación).
- **Facilitador:** No resuelve el problema de calidad, sino conduce al equipo para que lo resuelva.

Existen dos posibles grupos de mejora: los equipos de proyecto y los círculos de calidad. Los equipos de proyectos asumen los problemas de carácter multidepartamental y los círculos de calidad los problemas dentro de un departamento.



El grupo de mejora tiene la función de resolver el problema de calidad asignado.

1.3. EL RECORRIDO DE DIAGNÓSTICO.

1.3.1. Análisis de los síntomas.

Síntoma es la señal aparente de una anomalía. Las tareas que el equipo de mejora debe realizar durante el análisis de los síntomas son: determinar si el problema se limita a ciertos lugares, productos, etc., dividir el problema para que tengan un tamaño que se pueda abordar razonablemente y determinar la parte del proceso que se va a mejorar a través de un diagrama de flujo.

Los pasos para elaborar un Diagrama de Flujo son los siguientes:

- Identificar las operaciones y la secuencia en que se realiza.
- Localizar los puntos potenciales de fallos: los diagramas de flujo son vehículos excelentes para identificar los bucles de reproceso y, de esta forma, realizar los cambios necesarios para eliminarlos.
- Establecer indicadores de actuación del proceso que permitan el seguimiento y evaluación periódica.

1.3.2. Teorías sobre las causas.

Causa es una razón probada de la existencia de los síntomas. El objetivo de esta etapa es generar el mayor número posible de teorías mediante la contribución de todos los componentes, agrupar o combinar las teorías similares y seleccionar aquellas más veraces para su posterior comprobación. El equipo en esta etapa debe centrarse en las teorías sobre las causas y no lanzarse prematuramente hacia las soluciones.

La herramienta que se aplica en esta etapa es la Técnica Nominal de Grupo (TNG), cuyas etapas son las siguientes:

- **Generación.** Durante esta fase, el director define con claridad la finalidad de la sesión y repasa junto a los miembros del equipo las etapas de la Técnica Nominal de Grupo (TNG).
- **Tormenta de ideas en silencio para aportar teorías:** Durante un tiempo determinado (de 20 a 45 minutos) cada componente, en silencio, elabora una lista con las ideas.
- **Ronda de intervenciones:** se presenta una idea por cada persona y turno, no se discute ninguna idea, esta permitido pasar y se puede construir sobre las ideas de los demás. Se anotan las ideas recogidas de forma visible para todo el grupo (por ejemplo, en un

rotafolios). La fase de generación prosigue hasta que pasen consecutivamente dos veces sin que se haya aportado alguna idea.

- Aclaración y ordenación de las ideas en un diagrama causa y efecto. El Diagrama causa y efecto es un gráfico de líneas y palabras que representan una relación directa entre un efecto y las causas que lo originan. Esta herramienta también se denomina diagrama de Ishikawa o de espina de pescado. Su construcción comienza escribiendo en un recuadro a la derecha la definición del problema y luego se representan las ramificaciones principales, colocando en sus extremos el nombre de la categoría (mano de obra, métodos, maquinaria, materiales y medio ambiente)
- Votación para establecer las prioridades: se realiza una votación secreta con tarjetas votando los extremos, es decir, si se tiene 5 categorías necesitaremos 5 tarjetas para votar de la forma siguiente: primero se asigna un 5 a la más importante, luego 1 a la menos importante, a continuación un cuatro a la más importante de las que quedan, un 2 a la menos importante de las que quedan y finalmente un 3 a la última.
- Acuerdo sobre las causas fundamentales: se realiza un recuento de la votación y las causas más probables son comprobadas en la siguiente fase.

1.3.3. Comprobación de las causas.

Se realiza cambios deliberados en el proceso para contrastar las teorías. El diagrama de dispersión es el método ideal para analizar los datos para verificar o desechar las teorías sobre la causa del problema. El diagrama de dispersión es una representación gráfica que permite mostrar con claridad sobre unos ejes X y Y, si existe una relación o correlación, tanto positiva como negativa, entre dos variables continuas. Los pasos a seguir para su elaboración son:

- Definir la pareja de factores y/o características que van a ser objeto del análisis.
- Recoger al menos 30 parejas de datos (deseable para que la muestra sea significativa)
- Determinar el valor máximo y mínimo de X y Y, y fijar las escalas de los ejes.
- Disponer los ejes con la “causa” en el eje horizontal y el “efecto” en el vertical.
- Representar en el diagrama cada pareja de valores mediante un punto.
- Observar la distribución de puntos para determinar que: no hay correlación, existe correlación positiva o negativa.

1.3.4. Identificación de las acciones correctivas.

Una vez que se conoce la causa raíz, el equipo debe desarrollar una solución que sea válida técnicamente y que, además venza cualquier resistencia cultural de las personas responsables de su implantación. Las acciones correctivas suelen ser medidas de gestión (como por ejemplo, determinación clara de política y objetivos, la utilización de herramientas de motivación, la realización de revisiones periódicas) y/o de rediseño del proceso (como son la eliminación de actividades sin valor, la simplificación y estandarización, el benchmarking, el diseño de procesos a prueba de error o poka-yoke).

El benchmarking: consiste en la búsqueda sistemática dentro de la empresa, entre otras áreas y fuera, en los mejores competidores y empresas reconocidas como líderes mundiales, de los mejores sistemas, procesos y prácticas con el propósito de integrarlas en la organización.

Diseñar procesos a prueba de errores (poka-yoke): consiste en establecer sistemas que impidan que se cometan errores.

1.3.5. Implantación de las acciones correctivas.

Una vez ponderadas las alternativas, el equipo de proyecto debe trasladar sus recomendaciones a los departamentos implicados. Estos

departamentos tienen la responsabilidad de la implantación y el equipo de proyecto del seguimiento de la misma. El Diagrama de Gantt es una herramienta muy útil en esta etapa del proyecto pues responde a las siguientes cuestiones: ¿Cuándo el proyecto total será finalizado? ¿Cuáles son las actividades o tareas críticas? ¿Cuál es la mejor forma de realizar el proyecto en el plazo más corto y con el menor coste?

1.3.6. Comprobación de los resultados.

Para la comprobación de los resultados se emplean histogramas. El histograma: consiste en un gráfico de barras verticales que presenta en el eje horizontal los diferentes valores que toma la variable y en el eje vertical la frecuencia con la que ocurre dicho valor para la observación de una muestra representativa. Un histograma puede facilitar información sobre el nivel de variación de los datos e indicar un patrón de distribución (distribución normal, distribución exponencial, distribución bimodal, etc.).



Es necesario comparar los resultados obtenidos del histograma.

No siempre resulta fácil analizar los datos que se obtienen con un histograma y ser capaces de reconocer los patrones o analizar lo que los datos intentan decirnos. Algunos de los patrones y conclusiones más habituales son los siguientes:

- Distribución normal centrada: la mayoría de los valores aparecen alrededor del centro de distribución y la variación se equilibra a ambos lados dando lugar a una curva con forma de campana.
- Distribución exponencial: la mayoría de los valores aparecen en un extremo, esto puede indicar que existe una barrera natural o los datos han sido previamente clasificados.
- Distribución bimodal: es una distribución con dos puntas (dos modas), esto puede ocurrir cuando se mezclan dos tipos diferentes de datos, de hecho tendremos dos histogramas, uno al lado del otro.

1.4. EL RECORRIDO DE MANTENIMIENTO.

Una vez transferida la solución a operaciones, se debe establecer un sistema de control que ayude a los empleados a reconocer y a definir las acciones a tomar, cuando aparezcan variaciones respecto a los estándares establecidos. El sistema de control:

- Mide la actuación real: realizando mediciones con una frecuencia establecida a una muestra representativa.
- Compara la actuación real con los estándares: para descubrir las causas de esos cambios esporádicos.
- Y actúa sobre las diferencias para restablecer el estado de control.

CAPITULO II.

CALIDAD COMO SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

La evolución de la gestión de la calidad desde una perspectiva muy centrada en la producción hasta perspectivas que integran la dimensión del mercado, ha tenido como consecuencia el dar cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes como eje central y principio básico de la calidad. En este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente. Los clientes, ciertamente, no conocen las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo; pero sí tienen expectativas y estas son susceptibles de medición, aun cuando esta medición pueda ser una cuestión difícil en muchos casos. Se trata de una definición enfocada hacia el exterior de la organización y por tanto, va a ser específicamente sensible a los cambios del mercado.

2.1. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (Ej.: artistas).

- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra [2].

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de **satisfacción del cliente** no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente [2] situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

2.2. IMPACTO DE LA CALIDAD SOBRE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Con regularidad las expectativas del cliente no son cubiertas. El factor calidad influye en el cumplimiento de estas expectativas de manera trascendental pues es probable que aún si el servicio que ofrecemos no es el que el cliente busca, se sienta atraído por él única y sencillamente por ser un servicio de calidad. En este caso la calidad cumple dos propósitos: 1) Supera las expectativas del cliente de modo que el cliente se verá identificado con nuestros servicios, los recomendará y lo más probable es que esté dispuesto a pagar un alto precio por ellos; 2) Cuando el servicio no es el que el cliente busca, y sin embargo cuenta con un estándar de calidad alto, atrae la atención de nuevos clientes a él.



Para la organización es primordial cubrir las expectativas de los clientes.

2.3. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.

Los pasos son:

- Creación de Departamentos de Servicio al Cliente
- Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente
- Creación del concepto de Lealtad y gestión de la fidelidad del cliente.

2.4. NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente. **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de **satisfacción del cliente**, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

La Gestión de la Calidad en los procesos de un Club Deportivo

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el *rendimiento percibido* y 2) las *expectativas* que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el *rendimiento percibido* se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las *expectativas* se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el *nivel de satisfacción* se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el *rendimiento percibido* ha sido "bueno"

(valor: 7), pero que las *expectativas* que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO

2.5. CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

En el pasado las empresas estaban orientadas a fabricar productos e hicieron de ello su razón de ser, con la llegada de la competencia el marketing tuvo que saber dar los elementos diferenciadores para poder seguir vendiendo, hoy los directivos han detectado que el fin último de las empresas son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos (*focus customer*). La competencia ha hecho que los clientes sean más exigentes, y que la venta sea más compleja. La diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes.

El objetivo fundamental de cualquier compañía es conseguir la satisfacción total del cliente. Hoy por hoy cubrir las necesidades no satisface plenamente. Es necesario buscar los valores añadidos. Un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto.

La búsqueda de nuevas expectativas en los productos se canaliza por dos vías: una externa y otra interna. La vía externa está formada por los propios clientes con sus demandas directas e indirectas, sus comportamientos y sus nuevas costumbres. La vía interna se encuentra en la propia empresa. Con una información y formación interna bien estructurada, una empresa puede llegar a encontrar nuevos valores en sus productos, que la conviertan en líder de mercado.



El Departamento de Servicio y Atención al Cliente mantiene contacto directo con ellos y obtiene información relevante para la organización sobre sus preferencias y necesidades.

Por tanto, podemos decir que la atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas.

CAPITULO III.

CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL

CLIENTE.

3.1. SERVICIO AL CLIENTE.

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

3.2. PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- A)** El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- B)** El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- C)** La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- D)** La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- E)** Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- F)** Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

3.3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS.

- Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- Los servicios son personalizados.
- Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- Los servicios se producen conforme a la demanda.
- Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.

- Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

3.4. RAZONES QUE FRENAN LA IMPLANTACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO.

A continuación se exponen una serie de razones que obstaculizan la implantación de la Calidad de Servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que:

- Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.
- El cliente es de buena fe.
- El servicio es una inversión importante.
- Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
- Un cliente es ya cliente antes de comprar.
- La calidad de servicio es un dominio prioritario.
- El éxito depende mas del mando medio que del personal de línea.
- Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.
- Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.
- La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

3.5. ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE BASA EL CLIENTE PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- Imagen
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- La manera como se presenta un servicio
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

3.6. RAZONES DE PORQUE SE DIRIGEN CON MUY POCA O NINGUNA CALIDAD EN EL SERVICIO.

- A) Preocupación excesiva por la calidad de los productos manufactureros.
- B) Dificultades para definir papeles y funciones de un servicio.
- C) Incapacidad para definir las características de la calidad de los servicios.
- D) Falta de conocimiento y autoridad para el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad total en los servicios.
- E) El supuesto de que la calidad en los servicios es de importancia secundaria.

3.7. ATRIBUTOS ESENCIALES PARA OPERACIONES DE SERVICIOS.

- Eficiencia, precisión.

- Uniformidad, constancia.
- Receptividad, accesibilidad.
- Confiabilidad.
- Competencia y capacidad.
- Cortesía, cuidado, entrenamiento.
- Seguridad.
- Satisfacción y placer.

3.8. FACTORES CLAVES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A UN TRATO DE CALIDAD.

- Atención inmediata.
- Comprensión de lo que el cliente quiere.
- Atención completa y exclusiva.
- Trato cortés.
- Expresión de interés por el cliente.
- Receptividad a preguntas.
- Prontitud en la respuesta.
- Eficiencia al prestar un servicio.
- Explicación de procedimientos.
- Expresión de placer al servir al cliente.
- Expresión de agradecimiento.
- Atención a los reclamos.
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

3.9. RAZONES PARA UN MAL SERVICIO AL CLIENTE.

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?:

- Empleados negligentes.
- Entrenamiento deficiente.
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes.
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren.
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes.
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten.
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía.
- Deficiente manejo y resolución de las quejas.
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment).
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

3.10. LOS ERRORES MÁS COMUNES DEL SERVICIO.

- 1) Apatía.
- 2) Sacudirse al cliente.
- 3) Frialdad (indiferencia).
- 4) Actuar en forma robotizada.
- 5) Rigidez (intransigente).
- 6) Enviar el cliente de un lado a otro.



En ocasiones el Cliente es severamente confundido sobre la información que requiere sobre el producto o servicio que adquiere.

3.11. REGLAS BÁSICAS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES.

- 1) El cliente es la persona más importante en la empresa.
- 2) El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente.
Usted trabaja para sus clientes.

- 3) El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
- 4) El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
- 5) El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
- 6) El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
- 7) El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- 8) Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
- 9) El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
- 10) El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

3.12. REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCION EN EL SERVICIO.

- 1) No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
 - 2) Dar atención total, sin distracciones o interrupciones.
-
-

- 3) Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
- 4) Sea natural, no falso o robotizado.
- 5) Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
- 6) Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quien puede).
- 7) Piense, use su sentido común para ver como puede resolver el problema del cliente.
- 8) Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada).
- 9) Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión).
- 10) Manténgase en forma, cuide su persona.

CAPITULO IV.

MEJORA DE LA CALIDAD POR MEDIO DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS.

4.1. EL CICLO DE LA GESTIÓN.

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan.

Los elementos del ciclo para gestionar cualquier variable empresarial son los siguientes:

- Tener identificada la variable (el sujeto) a gestionar (tipo de producto y área geográfica por ejemplo).
- Disponer de una cuantificación o valoración económica de alguna característica del producto (número de unidades, peso, precio, etc.).
- Tener la variable bajo control. En este caso suele ser cierto, ya que se dispone de un sistema de control de gestión que lo permite; mide ventas mensuales, por tipo de cliente, las compara con el año precedente, etc. Asimismo, lo normal es que las causas especiales que sobre ella influyan estén dominadas.

Debido al nivel de concreción de los puntos anteriores, vemos que es posible gestionar las ventas, es decir, hacer que las cosas ocurran; en el ejemplo que nos ocupa, lo que se suele desear es conseguir una determinada cifra de ventas. Los restantes elementos del ciclo son:

- Fijar objetivos, normalmente anuales. En la medida en que no sean continuistas, requerirán hacer algo distinto para conseguirlos.
- Planificar y programar las acciones a tomar y el uso de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros. Asignación de recursos y responsabilidades.
- Ejecutar las acciones programadas por los responsables de línea.
- Medir periódicamente el avance en la consecución de los objetivos mediante el sistema de control de gestión y analizar las desviaciones.
- Tomar las decisiones de mejora pertinentes para corregir las desviaciones.
- Evaluación del desempeño al final del período.

Cuando el ciclo inferior o ciclo de la mejora le hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua (calidad total); una vez conseguidos los objetivos fijados, nos proponemos otros más ambiciosos y así sucesivamente.

Pues bien, el ciclo de la gestión es totalmente aplicable a la variable calidad; no podía ser de otra forma por la íntima relación ya expuesta entre gestión de la calidad y *Management* o gestión de la empresa.

La gran dificultad va a radicar en el hecho de que muchas empresas presentan carencias a la hora de mostrar mediciones objetivas de las variables

relacionadas con la calidad. Y la medición es un elemento esencial para poder gestionar. Se suele decir que no se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control.

4.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Los elementos del ciclo de gestión de la calidad son los siguientes:

- **Identificación de la variable a gestionar.** Pueden ser numerosas, por lo que hay que identificarlas con alto nivel de concreción.

Del análisis minucioso de los costes de calidad o del resultado de la medición objetiva de la satisfacción de los clientes, por ejemplo, se obtendrá una numerosa lista de hechos concretos, identificados y acompañados de una cuantificación, económica en el primer caso.

Así por ejemplo, algunas variables a gestionar son:

- Los costes asociados a la mala calidad debidos a actividades con poco valor añadido para el cliente en un proceso o departamento.
- Las áreas concretas de insatisfacción del cliente detectadas mediante un sistema objetivo para medir la calidad en términos de satisfacción percibida por el cliente (por ejemplo, el 35% de los

clientes de la zona norte están insatisfechos con los plazos de entrega).

- El coste respecto al valor añadido de, por ejemplo, el proceso de entrega de materiales a fábrica (su coste actual es de 130 millones por año). Nótese que para llegar a este nivel de concreción el proceso ha de estar identificado y su funcionamiento (“performance”) medido.

- **Medición:** Las variables a gestionar han de ser concretas y cuantificables con base en hechos lo más objetivos posibles. Los ejemplos anteriores ya cumplen con esta condición.
- **Control:** En términos de referencia a la situación del pasado y dominio de la variabilidad provocada por causas especiales. Esto presentará alguna dificultad al principio que pudiera mermar la exigibilidad del cumplimiento de los objetivos.
- Será entonces posible fijar **Objetivos:** Concretos y asequibles de mejora a alcanzar en un tiempo determinado (la fijación de objetivos es un proceso) Puede ser más importante crear una cultura de mejora continua en toda la organización que los brillantes resultados que se

puedan obtener a corto plazo, debido a la fuerte desmotivación que conllevaría el fracaso en los proyectos iniciales

- Para alcanzar los objetivos se elabora el correspondiente **plan** con las acciones a tomar y se solicita autorización para el empleo de los recursos necesarios.
- **Ejecutar:** Las acciones planificadas gestionando el cambio cultural, técnico y organizativo.
- **Diseño:** De un procedimiento de control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de mejora fijados y del consumo de los recursos adjudicados.
- **Nombramiento:** De responsables del cumplimiento de los objetivos completa los elementos necesarios para gestionar la calidad. Es conveniente hacer una correcta evaluación del desempeño una vez cumplimentado cada proyecto.



La Calidad solo se logra desarrollar mediante grupos de trabajo.

4.3. MEJORA DE LA CALIDAD.

En un entorno en cambio constante como el actual, las necesidades y sobre todo las expectativas de los clientes están en continua evolución demandando a sus proveedores mayores niveles de competitividad. De la capacidad de la empresa para adaptarse dependen en buena medida sus resultados y quizá su supervivencia. El objetivo de los sistemas de gestión es la mejora, ya que no avanzar equivale a retroceder.

Mejorar la calidad equivale a obtener ventajas competitivas a través, entre otras cosas, de las siguientes acciones:

- Relacionadas con el producto o servicio:

- 1). Adaptar y mejorar las características del servicio o las funciones del producto.

- 2). Disminuir la variabilidad en los procesos reduciendo la influencia de las causas especiales.
- 3). Mejorar la calidad de producto si esa es la decisión empresarial cara a un reposicionamiento estratégico.

- Relaciones con el cliente:

- 1). Identificar las nuevas necesidades de los clientes.
- 2). Responder a tiempo con profesionalidad a todas sus expectativas.
- 3). Reducir los plazos de entrega.
- 4). Aumentar el valor que al cliente se le entrega.
- 5). Mejorar la satisfacción percibida por el cliente de la calidad entregada

- Relacionadas directamente con los resultados de la empresa:

- 1). Disminuir los costes, principalmente los asociados a la mala calidad, a través de la prevención y el enfoque a los procesos.
- 2). Racionalizar y simplificar la organización, haciéndola más flexible y adaptable, mejorando los procesos operativos y de gestión.

4.4. GESTIÓN DE LOS PROCESOS.

El área básica de aplicación del ciclo de la gestión, objeto de este libro, es la de los procesos de la empresa. Como es un área en la que no es tradicional aplicar los elementos del ciclo, hemos de estar dispuestos a encontrarnos algunas dificultades:

- **Identificación:** los procesos han existido desde siempre, aunque otra cosa bien distinta es que estén identificados, es decir, que se conozca su extensión y estén documentados para saber de lo que estamos hablando. La progresiva implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad según ISO 9000 está suponiendo un avance a este respecto, aunque no refleja todos los procesos de empresa y normalmente se tiende a identificar y normalizar procesos de poca extensión en su mayoría intrafuncionales.
- **Medición:** con las salvedades hechas en el párrafo anterior, son pocos los procesos de empresa cuyo funcionamiento se esté midiendo.
- **Control:** por la misma razón, excepto los procesos de fabricación en algunos sectores de actividad como el automóvil, tampoco suelen estar

controlados en el sentido que venimos utilizando esta palabra en este capítulo.

Vemos, pues, que al no poder responder con propiedad a las condiciones previas, nos enfrentamos a grandes dificultades, que podemos calificar de técnicas, para gestionar los procesos de empresa.

Finalmente, lo que hemos de conseguir es asignar *objetivos* al funcionamiento de los diferentes procesos seguido de la asignación de recursos y del nombramiento de un responsable de cada uno de ellos. Como hemos expuesto antes, el ejercicio de la dirección superior ha de verse modificado ampliando la delegación de autoridad y responsabilidad, al tiempo que se crean nuevos mecanismos de integración de los procesos de la empresa. Según el impacto del objetivo, las acciones a tomar serán distintas, existiendo metodologías diferentes para cada caso dentro de la gestión por procesos:

- **Mejora:** si se trata de objetivos de continuidad o incrementales. La mejora puede ser continua o puntual.
- **Reingeniería:** si se buscan objetivos ambiciosos calificados como de ruptura.

CAPITULO V.

IMPLANTACION DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD.

5.1. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

El establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad consiste en la implantación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad. Se parte de la base de que las necesidades del cliente pueden ser reflejadas en unas especificaciones técnicas, relativas a las formas de producción y de uso del producto o servicio. A partir de estas especificaciones se elaboran las normas de calidad cuyo cumplimiento asegura que los productos y servicios de la empresa cumplen los requisitos del mercado y de los procedimientos establecidos. Los objetivos que se persiguen con la implantación de las normas son los siguientes:

- 1).** Proporcionar a la organización elementos que permitan lograr la calidad del producto o servicio, y mantenerla en el tiempo a través de los procesos.

- 2).** Establecer directrices que permitan a la organización trabajar de forma sistemática de acuerdo a las normas.

- 3). Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que sea está obteniendo, en un momento dado del tiempo; la calidad deseada, entendiéndose por calidad la conformidad con la norma.
- 4). Ofrecer a los clientes y usuarios la seguridad de que los productos y servicios se ajustan a unos niveles de calidad concretados en normas.
- 5). Mejorar la coordinación y la productividad en el seno de la organización.
- 6). Ofrecer a la empresa una serie de estándares que permitan conocer el nivel actual de desempeño de cada uno de los procesos.

Para conseguir los objetivos expuestos, el desarrollo de un proyecto de implantación de Aseguramiento de la Calidad (AC) debe incluir las siguientes fases (ISO 9001:2000): a) diagnóstico; b) planificación; c) documentación del sistema; d) implantación o puesta en práctica; y e) control y mantenimiento.

A). Diagnóstico.- Tal y como hemos indicado, la fase de diagnóstico es la que inicia el proceso, e implica el análisis profundo de la situación de la empresa en todas sus áreas. El diagnóstico se realizará sobre las diferentes actividades y procesos de trabajo, los recursos disponibles, la documentación existente, y los resultados y su posible evolución.

El diagnóstico se desarrolla en tres etapas:

- 1). Recopilación de la información necesaria, externa e interna, que permite conocer los aspectos cualitativos y cuantitativos de la actividad de la empresa.

- 2). Análisis de la información recogida, con el fin de evaluar el estado actual de la organización.

- 3). Presentación de conclusiones y discusión de los resultados, por parte de la dirección, con el objetivo de establecer el plan de actuación a seguir durante la implantación.

B). Planificación.- La siguiente fase corresponde a la planificación. A partir de la información obtenida en la fase anterior la dirección debe coordinar la elaboración del plan de implantación del sistema de calidad, que incluye: la elaboración de un plan de acciones concretas, el establecimiento de un calendario de actividades y una previsión de los recursos humanos y financieros que serán necesarios.

C). Documentación del sistema de calidad.- la tercera fase del proceso, y el paso previo a la implantación propiamente dicha, es la documentación del sistema de calidad. Un sistema de Aseguramiento de la Calidad (AC) eficaz es aquel que recoge por escrito la forma en que funciona la

empresa, por tanto el desarrollo del sistema documental es un paso crítico que determinará el éxito de todo el proceso de implantación. El principal documento que se va a elaborar como constatación escrita del sistema de Aseguramiento de la Calidad (AC) es el manual de calidad, cuyo objeto fundamental es describir adecuadamente el sistema de gestión, sirviendo de referencia permanente durante la aplicación y mantenimiento del sistema. Este manual contiene: a) la política de calidad; b) la distribución de responsabilidades y de poder; c) las relaciones entre los diferentes miembros de la organización encargados de dirigir, efectuar y revisar las tareas que afectan a la calidad del producto; d) los procedimientos y las instrucciones del sistema de calidad; y e) las políticas de revisión, puesta al día y gestión del manual.

D). Implantación o puesta en practica del sistema.- Una vez establecido documentalmente el sistema, este debe ser puesto en practica, siendo dicha implementación la cuarta fase del proceso. La puesta en práctica del sistema se puede realizar básicamente de dos modos. Uno gradual, en el que se van asegurando procesos a medida que se van diseñando y documentando los procedimientos del sistema, empezando por las actividades más críticas para la consecución de los objetivos de calidad establecidos por la empresa. Y otro, más ligado a los resultados de los diferentes procesos y actividades en su implantación, que consiste en la

puesta en practica de las actividades de aseguramiento antes de su documentación definitiva.

E). Control y mantenimiento del sistema.- El sistema, una vez establecido, deber ser revisado periódicamente para confirmar su buen funcionamiento, y si alcanza los objetivos propuestos o es necesario establecer modificaciones.

5.1.1. Formación.

Es necesario mostrar a la dirección en que consiste la norma, los procesos a seguir, los recursos a comprometer, así como el tiempo necesario para su realización. En segundo lugar debe impartirse a la dirección y a todos los niveles directivos intermedios, formación en técnicas de resolución de problemas, trazado y evaluación de procesos, documentación de los mismos, e interpretación de las normas ISO (International Standard Organization). Es necesario impartir a todo el personal formación para logra la correcta implantación del sistema.

5.1.2. Certificación del sistema de calidad.

Por ultimo, si la empresa lo desea puede solicitar, por parte del organismo competente, la certificación del sistema de calidad implantado. Este certificado autoriza a la empresa a informar a sus clientes que una institución independiente, que actúa como fedatario, juzga a la empresa certificada como un sistema de calidad que satisface las normas ISO 9000(u otras), y que por consiguiente así debe ser reconocida en el ámbito nacional e internacional.



Hoy en día el Cliente relaciona las normas ISO con empresas confiables.

5.2. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (FASES E ÍTEMS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL).

La primera fase de la aplicación propuesta se corresponde con la toma de conciencia de la dirección de la empresa respecto de la importancia de implantar un sistema de gestión de la calidad, y tiene dos puntos o ítems principales: el nivel de compromiso que deben alcanzar los miembros de la dirección con la Gestión de la Calidad Total (GCT), y la formación que debe dárseles para facilitar el conocimiento de los aspectos esenciales del sistema de calidad. La segunda fase corresponde al diseño del sistema de objetivos. La tercera fase es de una gran complejidad, ya que en ella hay seis dimensiones de la planificación y organización de actividades, estrechamente interrelacionadas, que se solapan en la misma etapa de diseño del sistema y en el mismo espacio temporal: planificación y diseño de procesos, diseño de la organización, mecanismo, y diseño de indicadores – sistemas de evaluación.

PRIMERA FASE. Toma de conciencia, formación, y compromiso de la dirección.

La primera fase hace referencia a la toma de conciencia y al compromiso de la dirección, con respecto a la necesidad de cambio y a la necesidad de asimilación de la filosofía de Gestión de la Calidad Total (GCT) y de sus principios directores. Esta fase consiste, por tanto, en la puesta en práctica del liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad. No es posible ni el

diseño ni la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad Total (GCT) si no existe suficiente implicación y compromiso de la dirección.

SEGUNDA FASE. Diseño de un sistema de objetivos.

El segundo paso de la aplicación de la Gestión de la Calidad Total (GCT) consiste en el establecimiento de un sistema de objetivos. Este sistema adquiere coherencia y relevancia si está integrado en la estrategia global de la empresa y en su propósito estratégico, y suele incluir como objetivos más relevantes:

- A).** La satisfacción del cliente
- B).** La mejora continua de todos los procesos, productos, y servicios realizados por la empresa
- C).** Una participación activa, el compromiso con sus tareas, y a la cooperación entre todos los miembros de la organización, así como la participación y cooperación de todas las organizaciones y personas que se relacionan estrechamente con la empresa.

TERCERA FASE. Planificación, organización y control del sistema de GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

Esta fase de implantación consta de los siguientes ítems: planificación y diseño de procesos, diseño de la organización, mecanismos o formas de participación, establecimientos de equipos de trabajo, formación, y diseño de indicadores y sistemas de evaluación. En esta fase, además de dar contenido y forma operativa a cada uno de los ítems mencionados, ha de llevarse a cabo el correcto encaje y la articulación entre los mismos, debiendo destacarse:

- A).** La necesidad de diseñar y construir cada uno de ellos de tal modo que faciliten el cumplimiento de los principios de calidad total
- B).** El hecho de que los diferentes ítems o dimensiones de la implantación en esta fase han de ser constituidos de forma simultánea
- C).** Que cada uno de esos ítems es una pieza que deberá encajar en el mecanismo global para que puedan alcanzarse los objetivos.

5.3. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

Estos retos pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- *Globalización de los mercados*, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a esta dimensión internacional, con una amplitud no conocida anteriormente.

- *Clientes exigentes*, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- *Aceleración del cambio tecnológico*, que implica ciclos de vida del producto cada vez más cortos.
- *Éxito de las formas pioneras*, más globales y participativas de gestión de la calidad.

Dentro de cada sector industrial globalizado, en diseño, precio, tiempo, calidad, capacidad de distribución e imagen de marca. Están sometidas a cambios frecuentes como consecuencia de la orientación de las empresas a innovar sus productos o servicios, a diferenciarlos, o a bajar sus costes; la calidad debe estar siempre orientada hacia el cliente, satisfacer las necesidades multidimensionales y dinámicas de este; la importancia de una adecuada orientación hacia los deseos y necesidades del cliente es esencial para la supervivencia y el éxito de la empresa.

Gestión de la calidad total son: por una parte, la orientación al cliente, en segundo lugar el liderazgo de la dirección, en tercer lugar la participación, el compromiso y la cooperación; en cuarto lugar un enfoque global de dirección y finalmente, la mejora continua, como una característica proactiva de los sistemas de calidad total, necesaria para competir en los mercados actuales.

5.4. PRINCIPIOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

- 1). Atención a la satisfacción del cliente.** El énfasis principal se pone aquí en la “performance” o resultados que el producto o servicio obtienen en el mercado; el énfasis se pone en la adaptación a sus deseos y necesidades, y la estimación del grado de satisfacción que este obtiene como una medida de la calidad alcanzada por la empresa.

- 2). Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.** Es indispensable, es una condición necesaria para la dirección pueda liderar la implantación del sistema y el proceso de cambio organizativo que implica. Aquí no es suficiente que los directivos reciban entrenamiento específico en el área de calidad, es necesario que se transformen en verdaderos impulsores y líderes del proyecto.

- 3). Participación y compromiso de los miembros de la organización.** Este principio es uno de los pilares más importantes, se caracteriza por la atención a las personas, y supone que los directivos y empleados cual sea su nivel jerárquico, van a estar bien informados de los objetivos y políticas

desarrolladas por la empresa en materia de calidad, y van a estar motivados para participar activamente en su cumplimiento.

4). Camino cultural. Bien para poder iniciar el camino del compromiso y la cooperación que permita la implantación del sistema de Gestión de la Calidad Total (GCT), puede definirse como el conjunto de creencias y percepciones básicas que permiten atribuir valores a las cosas e interpretarlas. La cultura depende del hecho es fruto, en parte, de la disposición y la inclinación personal, depende del contexto organizativo, económico, social en el que la persona se desenvuelve.

5). Cooperación en el ámbito interno de la empresa. La cooperación es una de las características más necesarias para aquellas organizaciones en las que se implantan la Gestión de la Calidad Total (GCT). Son necesarios niveles suficientes de participación y compromiso, y de relaciones de confianza que se apoyen en un liderazgo claro de la dirección.

6). Trabajo en equipo. Un elemento clave es el trabajo en equipo. Esta forma de organizar el trabajo facilita la participación de los miembros de la organización en la resolución efectiva de problemas.

7). Cooperación con clientes y proveedores. Facilitara el cumplimiento de objetivos estratégicos básicos de la empresa, relacionados con su competitividad a través de una adecuada atención al cliente. Especialmente cuando se trata de producción de bienes y servicios para otras empresas de producción o distribución, es un requisito para la satisfacción y fidelización de estos.

8). Formación. Se debe proveer a los empleados de un nivel de formación tal que se asegure que todos tienen conocimiento de los conceptos de la calidad, así como que incorporan las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (escucha activa, cooperación), para poder aplicar una filosofía de mejora continua.

9). Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación. Para ello se establecen indicadores de medida y retroalimentación que resultan claves para el seguimiento de las actividades realizadas y los resultados obtenidos o la mejora continua. Entre los primeros se encuentran todos los procedimientos de medición, evaluación y control de las formas de desempeño y del rendimiento.

- 10). Diseño y conformidad de procesos y productos.** Hacer compatible el cumplimiento de los estándares a la capacidad de adaptación de la empresa. Los productos con el diseño y con los requerimientos o estándares prefijados; y para lograrlo establece las formas de previsión y eliminación de desvíos o defectos.

5.5. AMPLIACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

Los principios que vamos a exponer ahora, aunque corresponden a conceptos que son, efectivamente, muy importantes para la coherencia en la aplicación de un sistema.

- 1). Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa.** Es el sentido de integrar a todas las áreas de la empresa en la aplicación de los requerimientos técnicos, y en las formas de dirección de personal que propician la obtención de la calidad total, al mismo tiempo que integra a todos los programas de la empresa dentro del marco de la dirección estratégica de la empresa.

2). Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa. Es posible el liderazgo y compromiso de la dirección si esta no a decidido que es lo esencial para la empresa, que debe conseguirse de forma prioritaria, o en que debe concentrar la organización sus recursos y las energías de la personas. El objetivo más general de la empresa en su relación con el contorno es la misión de la empresa. el propósito estratégico, que debe ser asumido por el conjunto de la empresa y transformado en propósito común, es mucho mas especifico, y puede considerarse el núcleo esencial de la estrategia de la empresa en lo que se refiere a actividad productiva y de innovación, Un propósito que marca el camino o establece el marco indicado que queremos lograr, y permitiendo que el como y el cuando sean el resultado de la adaptación a las nuevas oportunidades y circunstancia. Ello implica que sobre este concepto pivota, al mismo tiempo, un equilibrio esencial: El equilibrio necesario entre la estructuración, y el necesario proceso de cambio y adaptación de la empresa. Las diferentes áreas de la empresa, y la diferente especialización de cada una de ellas, ayudan de forma fundamental en esta tensión entre necesidad de eficiencia a corto plazo y adaptación a las condiciones de la competencia a largo plazo. Los objetivos, en su dimensión más concreta, son metas específicas referidas a unidades organizativas y con un horizonte temporal.

3). Aprendiz organizativo. Principio de mejora continua lleva implícita la exigencia de formar a empleados y directivos en las herramientas y técnicas de mejora, a través de la formación, la información y las capacidades necesarias para aplicar los nuevos valores y principios de la calidad que se pretenden difundir.

4). Asignación de los medios necesarios. En cualquier unidad o área de la organización, es una cuestión indispensable. Y dejar de cumplirse condiciones que son indispensables para la aplicación y el compromiso de los diferentes miembros de la organización

5.6 CARÁCTER SISTÉMICO DEL CONJUNTO DE PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT).

Lo que realmente debe destacarse es la alta coherencia que puede darse en el conjunto de principios de la gestión de la calidad total (GCT), y el efecto sinérgico que ello puede producir para mejorar la dirección de la empresa. La adecuada implantación y desarrollo de los principios y su aplicación sistémica, generara un modelo de gestión de una gran congruencia que constituye la clave del éxito de la Gestión de la Calidad Total (GCT).

En definitiva, mientras en el Aseguramiento de la Calidad (AC) el directivo sigue ejerciendo la función de control, en la Gestión de la Calidad Total (GCT) ejerce, sobre todo, la de líder y facilitador, fomentando un estilo de dirección participativo. De este modo en la gestión de la calidad total la responsabilidad del proceso reside en los múltiples individuos o equipos que lo gestiona, porque así lo permiten los niveles de liderazgo y participación que implica esta forma de gestión.

Por último, al estudiar los principios no solo los hemos analizado por separado, sino que también hemos propuesto un sistema de relaciones causales e interrelaciones entre ellos, diferenciando entre principios motores, *derivados del primer orden, y derivados de segundo orden.*

Para poder analizar el impacto de cada uno de estos enfoques en la organización, es necesario establecer un método de análisis que nos permita de terminar *en que aspectos organizativos concretos incide la implantación del sistema de gestión de la calidad, y que requerimientos distintos sobre la organización tienen cada uno de los sistemas implantados.* Un importante producto adicional de esta incursión en la organización es que una mayor comprensión de sus dimensiones y variables esenciales aporta conocimiento para profundizar mejor en el estudio de los sistemas de calidad.

5.7. LOS ENFOQUES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: INSPECCIÓN, CONTROL Y ASEGURAMIENTO.

5.7.1. Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.

La evolución de la calidad se ha producido en cuatro grandes fase: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.

5.7.2. Control de la calidad por inspección y control de calidad.

El termino “Calidad” ha estado asociación a la calidad de producto, esto poner la atención en la función de producción y reducir a ella el problema. El objetivo era que cumpliera con unos requerimientos y evitar que los defectos llegaran al mercado.



Alrededor del mundo las organizaciones mejoran día con día el Control de la Calidad.

5.7.3. Control de calidad por inspección.

La inspección de la calidad abarca una serie de actividades muy dimitidas, como era recortar, medir y separar, las piezas defectuosas, además esta actividad se realizada sobre el producto final, y todos aquellos que no tenían conformidad con la especificación eran desechadas o reparados. Lo cual implicada elevados costos y no contribuye suficientemente a mejorar la eficiencia y la eficiencia medida que el la el volumen y la complejidad de los productos manufacturados se incrementaba, la inspección masiva se hacia, mas difíciles y costosa.

5.7.4. Control de la calidad.

Conseguir la mayor cantidad de información sobre la calidad de los productos a partir de la menor cantidad posible de datos de inspección, así

como establecer el método de presentación de los datos de forma que se facilite la detención de anomalías.

El proceso de control de calidad, basado en métodos estadísticos, sigue siendo responsabilidad del departamento de producción, que debe conseguir con los productos se ajusta a las especificaciones atributos y características establecidas. Aquí el proceso de detención de errores y corrección de los mismos sigue siendo reactivo, ya que se produce una vez finalizado el output, sin que se propongan actividades de prevención. El control de calidad representa un avance significativo respecto a la inspección, ya que es económicamente más eficiente.

5.7.5. El aseguramiento de la calidad.

El aseguramiento de la Calidad es un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permite la obtención de productos conforme a unas especificaciones.

El objetivo que se persigue con este enfoque es doble: en primer lugar, que no puede llegar al cliente productos y servicios defectuoso; y en segundo lugar la manera de evitar los errores se produzcan de forma repetitiva.

Para conseguir estos objetivos, establecidos de sistema de aseguramiento de calidad desarrolla un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de un producto o servicio que satisfice determinados requisitos de calidad.

Factores claves que sirven de base a este enfoque:

- 1). Prevención de Errores. Asumen que es menos costoso evitar los errores, que permiten que se produzcan.

- 2). Control total de calidad.- Estos conceptos implican que no pueden obtenerse productos de calidad, si es el departamento de producción es el único implicado. Por eso define tres tipos de control: El del diseño, el de inputs y el del proceso productivo, siendo la responsabilidad última del control de calidad de la dirección general.



El Control de la Calidad no solo se basa en el apego a los manuales sino también en la aplicación meticulosa de ellos en el sector productivo.

El control total de calidad exige el diseño de un sistema de calidad que integre interconecte las diferentes funciones de la empresa, con objetivo común y garantiza la coordinación necesaria entre unidades y se convierten en eje central de la aplicación de este enfoque.

3). Énfasis en el diseño de producción se concentra en una disciplina, de ingeniería de la fiabilidad, el objetivo es asegurar un funcionamiento de manera aceptable del producto a lo largo del tiempo o de su vida útil.

Por fiabilidad se entiende la probabilidad de que un producto funcione de un modo especificado durante un período determinado o tiempo, y en unas condiciones preestablecidas.

4). Uniformidad y conformidad de procesos y productos.- Si la producción se desarrolla con inconformidad con dichas especificaciones y los procesos se desarrollan de manera uniforme, aseguramos que el producto estará libre de defectos o que estos disminuirán sustancialmente cumpliéndose los requisitos de fiabilidad, durabilidad y rendimiento.

5). Compromiso de los trabajadores.- Esta propuesta afirma que si la dirección general exige un trabajo perfecto, el camino para obtener este motivado a los trabajadores y monitorizado los procesos, las tres fuentes de error son: la falta de conocimientos, la falta de atención y la falta de medios. Si la dirección procura que no se de estas circunstancias y si los trabajadores están motivados, los errores no se producirán o disminuirán sustancialmente.

5.7.6. Las normas de ISO 9000.

Normas ISO 9000.1994.

Estándares elaborados por la International Standard Organization (ISO). Su cometido es identificar los criterios que puedan contribuir a que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes, para ello se debe de establecer y

documentar una serie de criterios y especificaciones, que los output generados por la empresa deben cumplir la aplicación de un sistema de calidad basado en estas normas asegura la seguridad y dirección de la empresa a terceros, clientes y proveedores que los procesos y productos de la empresa satisfacen una serie de requisitos.

- **ISO 9000-1994** Sistema de calidad.- Modelo para el aseguramiento de la calidad, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta.
- **ISO 9002-1994** Sistema de calidad.- Modelos para el aseguramiento de la calidad y la producción, la instalación y el servicio post-venta.
- **ISO 9003-1994** Sistema de calidad.- Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales.
- **ISO 9000-1-1994** Normas para la Gestión de la Calidad.
- **ISO 9004-1-1994** Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad.
- **ISO 9000:2000** La calidad, principios y vocabulario.
- **ISO 9001:2000** Sistema de gestión de la calidad requisitos.
- **ISO 9004:2000** Sistema de gestión de la calidad recomendaciones para llevar a cabo la mejor.

CAPITULO VI.

EL PROCESO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

6.1. LA VISIÓN DEL CLIENTE.

Cuando se acerca a su proveedor, el cliente tiene una serie de necesidades y expectativas que desea satisfacer:

- **Las necesidades:** suelen ser fácilmente explicitables y objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio. Justifican el producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.

Otras se refieren a aquellos elementos implícitos que no se especifican por su propia evidencia. Corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas pero no siente la necesidad de explicarlas. La normativa vigente o lo que se denomina en cada sector entra dentro de esta categoría.

Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entra dentro de su marco de referencia; esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en sus propios términos.

- **Las expectativas:** por su propia naturaleza son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.

Es precisamente la existencia de expectativas lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás.

En el caso de la reparación de un automóvil, el siguiente comportamiento de los responsables del taller contribuiría de forma decisiva a mejorar la percepción del cliente al satisfacer varias de sus expectativas:

- Accesibilidad de la persona responsable del taller. Para hacer la reserva, ¿tuvo el cliente que estar llamando durante todo el día porque las líneas estaban ocupadas?
- Tiempo de respuesta. El tiempo transcurrido desde la solicitud de reserva y la recepción del vehículo ¿fue razonable?

- El personal que entra en contacto con el cliente en diferentes momentos es cortés o por el contrario se considera a sí mismo el centro de atención.
- ¿Se ha ofrecido al cliente una solución intermedia mientras dura la reparación?
- ¿En algún momento se comprobó la satisfacción del cliente con el trabajo realizado?
- Y otros comportamientos específicos para la avería o cliente en cuestión.

Pues bien, todas estas acciones no se pueden dejar al azar, sino que deben de estar previstas en los procesos internos para que el personal de contacto las realice con la flexibilidad que cada cliente requiera. Sólo así estaremos seguros de satisfacer al cliente a la primera entregándole un apreciado valor añadido adicional.

6.2. LA VISIÓN DEL SUMINISTRADOR.

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

- Las necesidades objetivas e implícitas se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta calidad interna, calidad del producto o servicio por lo limitado de sus conocimientos técnicos.
- Las expectativas, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de la calidad, aunque normalmente la ausencia de calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmeralda recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

6.3. INSATISFACCIONES PRODUCIDAS.

La causa de una insatisfacción puede estar en el incorrecto desempeño del personal o más probablemente en un proceso inadecuado diseñado por un responsable. Siendo conscientes de que es altamente probable que los clientes no estén tan satisfechos como el suministrador piensa, empezamos ya a detectar algunos procesos fundamentales para conseguir su fidelidad, entre los que se encuentran los siguientes:

- Proceso para el diseño de productos y servicios partiendo de las exigencias de los clientes.
- Procesos para la entrega de servicios que satisfagan a la primera al mayor número de clientes (por segmentos).
- Proceso para medir la satisfacción del cliente, para conocer el tamaño de la mayoría silenciosa.
- Proceso para integrar la información obtenida con el sistema de medición en la gestión de las áreas clave de la empresa.
- Proceso para el registro, tramitación y seguimiento de las quejas con el objetivo de satisfacer al cliente tan pronto como las presenta.
- Proceso para el registro y tramitación de sugerencias.
- Proceso para el tratamiento estadístico de quejas y sugerencias, suministro de realimentación a los responsables y gestión de la mejora de la calidad percibida utilizando la información recibida.
- Proceso para la detección de necesidades de formación (capacidades y habilidades).
- Impartición de acciones formativas al personal para sensibilizarle por la realidad de la situación y que modifique su actitud y comportamiento frente al cliente.
- Proceso para la formación continua de directivos y mandos para el desarrollo de nuevas competencias.



Existen muchas razones para que un cliente este insatisfecho. La tarea de la organización es descubrirlas y evitarlas.

Muchas de las razones por las que se quejan los clientes residen en la propia organización funcional del suministrador, que está preparada para satisfacer cada uno de los requisitos mencionados de forma individual; la gestión por procesos permite satisfacerlos todos de manera armónica.

CAPÍTULO VII.

EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR.

7.1. EFICACIA, EFICIENCIA Y FLEXIBILIDAD.

Para la correcta comprensión de este libro, queremos dar una interpretación uniforme a estos tres conceptos que se manejan con frecuencia en la obra y se utilizan coloquialmente con poco rigor.

Por eficiencia vamos a entender la producción u output por unidad de input; se identifica con utilización o rendimiento de los recursos, ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.

Así decimos que:

- Un operario es más eficiente que otro si en las 8 horas de trabajo produce 27 piezas en lugar de las 26 de su compañero.

O si para hacer la misma producción consume menos cantidad de materias primas.

- Un empleado es eficiente cuando tramita de manera intachable de acuerdo con la normativa interna todos los pedidos diarios de los clientes.

Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento.

Por eficacia (performance) entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos que la fueron asignados.

Cuando se gestiona la calidad o en la gestión por procesos, eficacia se identifica con la contribución a la satisfacción del cliente de una acción o decisión y con aquellas actividades que le añaden valor.

Decimos entonces que un proceso es eficaz cuando todas las actividades de que consta incorporan valor añadido percibido por el cliente. Puede haber, y de hecho los habrá especialmente en las áreas de gestión empresarial, procesos muy eficientes al tiempo en que en gran parte ineficaces; todo depende de la óptica con la que lo enjuiciemos: con la de los directivos de la empresa y sus sistemas de medición o con la del cliente y su necesidad de recibir el máximo de valor por su dinero.

La eficacia, como complemento de la eficiencia, está pues directamente relacionada con el concepto de competitividad que hemos expuesto o productividad global de la organización.

La flexibilidad es uno de los valores culturales más interesantes para conseguir eficacia en la orientación de la empresa hacia la satisfacción del cliente. Uno de los principios de gestión de la calidad es reconocer que cada cliente es diferente de los demás, lo cual hace imposible normalizar todas las operaciones con garantía de satisfacción global. La solución pasa por disponer de personas emprendedoras y con capacidad de improvisación que sean capaces y puedan adaptarse a cada situación modificando el plan de acción provisto, una vez reconocidos sus elementos específicos.

7.2. VALOR AÑADIDO AL CLIENTE.

Se entiende por valor aquella cualidad de un producto o servicio que es apreciada, valorada o tenida en estima. Tiene muy diversas manifestaciones: rentabilidad, fundamentalmente en las relaciones entre empresas, información, seguridad, tranquilidad, status, etc.

Como hemos visto en el ejemplo anterior, cualquier producto o servicio se obtiene a través de un proceso constituido por el desarrollo secuencial de una serie de actividades. Se trata de analizarlas bajo la óptica del cliente para medir el valor añadido que éste percibe.

Adoptar este enfoque es muy crítico y en consecuencia creativo. Finalmente, todo lo que en la empresa se hace tiene por objeto la satisfacción de alguna necesidad de los clientes. Dejémoslos, aun de forma figurada, que analicen todas y cada una de las actividades internas.

El objetivo a conseguir tiene que ser doble:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Y, al mismo tiempo, incrementar la competitividad y los resultados de la empresa.

Partiendo de la tesis lógica de que el valor percibido por el cliente es independiente de los costes en que el suministrador haya incurrido.

Eficacia frente a eficiencia es el criterio principal de las metodologías de mejora existentes en la gestión por procesos.

Dependiendo del sector de actividad y del nivel de conciencia y compromiso de la organización con la calidad, los costes asociados a la mala calidad pueden alcanzar los siguientes porcentajes orientativos:

- Costos que añaden valor para el cliente: 50% a 70%

- Costos que no le añaden valor: 30% a 50%; aproximadamente la mitad añadirán algún valor a la empresa.

El análisis del valor añadido al cliente en las actividades internas pone de manifiesto un importante potencial de reducción de costes que sensibiliza a los responsables de la empresa por avanzar en la implantación de un planteamiento global de la calidad.

Este análisis hecho con honestidad es muy crítico especialmente con todas aquellas actividades cuyo coste directo no se venga controlando; por este motivo, la mejora de los procesos de gestión tiene mayor impacto que las de los de producción.

7.3. EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR.

La pregunta que surge inmediato es: ¿Qué es valor? Una definición muy sencilla es:

Cualidades, características o atractivos del producto o servicio que son apreciados o tenidos en estima por el cliente.

Las actividades del proceso de creación de valor se desarrollan en cuatro diferentes momentos equivalentes a otros tantos entornos:

- 1). Identificación de la voz del cliente, es decir, conocer las necesidades y expectativas que necesita satisfacer.
- 2). Desplegar internamente la voz del cliente para convertirla en especificaciones técnicas del producto o características de servicio dotadas de estándares cuantitativos.
- 3). Identificación de los procesos para la producción y entrega, acompañados de estándares de calidad de su funcionamiento.
- 4). Medición y evaluación de la satisfacción del cliente en base al valor que haya percibido. Los resultados se despliegan por la organización para orientar posteriores acciones de mejora.

Hay que considerar que el valor añadido que el cliente percibe depende del tipo de la necesidad a satisfacer: crisis, seguridad, operativa o estratégica.



El Cliente debe percibir valor añadido que se le entrega, mientras éste sea más alto, más fácil le será reconocerlo e identificarse con él.

CAPITULO VIII.

CONTROL DE CALIDAD.

8.1. HISTORIA DEL CONTROL DE LA CALIDAD.

El control de calidad moderno, o control estadístico como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió ampliar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resulto inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra.

Estados Unidos pudo desarrollar una calidad a través de un bajo costo pero de gran calidad y utilidad en artículos de guerra creando así sus estándares y normas de calidad; poco después la Gran Bretaña también desarrollo el control de la calidad. Gracias a los estándares de calidad que pudo desarrollar los Estados Unidos en la guerra, genero una gran aportación económica en términos cuantitativos y cualitativos para su país dando inicio al control total estadístico moderno, esta situación estimulo los avances tecnológicos.

Podría especularse que la Segunda Guerra Mundial la ganaron el perfeccionamiento del control de la calidad y la utilización de la estadística moderna. Sé podría decir que gracias al control de la calidad también derrotaron a la Alemania Nazi.

Algunos japoneses quisieron adoptar la estadística moderna, pero no les funciono, logrando un lenguaje matemático que casi nadie podía entender. En Japón utilizaban el método Taylor y seguían compitiendo en costos y precios pero no en la calidad, ya que de todas maneras estaban en la época de los productos “baratos y malos”.

Al terminar la Segunda Guerra mundial Japón que estaba destruido debido a eso comenzó a utilizar el control de la calidad para educar a la industria. Esto inicio en Mayo de 1946.

8.2. DEFINICIÓN DE CONTROL DE LA CALIDAD.

Es el conjunto de técnicas y actividades de acción operativa que se utilizan, actualmente, para evaluar los requisitos que se deben cumplir respecto de la calidad del producto o servicio, cuya responsabilidad recaea, específicamente, en el trabajador competente. Un factor importante para el funcionamiento de una organización es la calidad de sus productos y servicios.

8.3. CONTROL DE LA CALIDAD SEGÚN LOS PRINCIPALES AUTORES.

El control de la calidad es mas bien el control de administración misma, esta fue originada por el Dr. Armand Feigenbaum el definió que es como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad de manera integral en una organización con el fin de producir bienes y servicios con un nivel aceptable de economía y satisfacción al cliente.

8.3.1. William Edwards Deming.

- 1). Crear en el propósito de mejora del producto y servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el campo de los negocios.
- 2). Adoptar una nueva filosofía eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, productos defectuosos.
- 3). Suspender la dependencia de la inspección masiva, se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.
- 4). Eliminar la practica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, en vez de esto, mejore la calidad por medio del precio, es decir minimice el costo total.
- 5). Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
- 6). Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

- 7). Instituir una supervisión para que fomente el trabajo en equipo con el objeto de mejorar la calidad lo cual automáticamente mejore la productividad.
- 8). Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
- 9). Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.
- 10). Eliminar slogans y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos.
- 11). Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la cantidad, la calidad se va a ver afectada.
- 12). Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
- 13). Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
- 14). Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.

8.3.2. Joseph Moses Juran.

- 1). Planificación de la calidad, control de calidad.
- 2). La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- 3). El primer paso para planear la calidad es identificar quienes son los clientes.
- 4). Para identificar a los clientes hay que seguir el producto para ver sobre quienes repercute.
- 5). Para comprender las necesidades de los clientes, debemos ir mas allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas.
- 6). Las percepciones de los clientes pueden parecernos irreales, pero para los clientes son una realidad y, por lo tanto tenemos que tomarlas en serio.
- 7). La precisión en asuntos de calidad exige que lo digamos con números
- 8). Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas.
- 9). El objetivo óptimo de la calidad tiene que satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual.

- 10). La calidad de una empresa empieza por la planeación de la misma.
- 11). Muchas empresas tiene que hacer frente a graves perdidas y desechos, deficiencias del proceso de planeación.

8.3.3. Philip Crosby.

- 1). Cumplir con los requisitos.
- 2). Prevención.
- 3). Cero defectos.
- 4). Precio de incumplimiento.

8.4. HERRAMIENTAS BÁSICAS DEL CONTROL DE CALIDAD.

Existen controles o registros que podrían llamarse "herramientas para asegurar la calidad de una empresa".

Éstas son las siguientes:

- 1). Hoja de control o de registro. Sirve para reunir y clasificar las informaciones.
- 2). Histograma. Presentación de una serie de medidas clasificadas y ordenadas.
- 3). Diagrama de Pareto. Herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera.

- 4). Diagrama de causa efecto. Sirve para solventar problemas de calidad.
- 5). Análisis por Estratificación. Es lo que clasifica la información recopilada sobre una característica de calidad.
- 6). Diagrama de Dispersión. Es el estudio de variables.
- 7). Gráfica de Control. Se utilizan para estudiar la variación de un proceso.

8.5. CONCEPTOS BÁSICOS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD.

- **Mejoramiento continuo.**

La administración del control de la calidad requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. En Estados Unidos utilizan la expresión cero defectos y seis sigma para describir los esfuerzos continuos de mejoramiento. Cualquiera que sea la palabra o frase utilizada, los administradores son figuras claves en la construcción de una cultura de trabajo que apoya el mejoramiento continuo. La calidad es una búsqueda sin fin.

- **Involucrar al empleado.**

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto

la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria ya que lo entienden mejor que mide: Las técnicas para construir la confianza de los empleados incluyen:

- 1). La construcción de redes de comunicación que incluyan a los empleados.
 - 2). Supervisiones abiertas y partidarias.
 - 3). Mudar la responsabilidad de administración y asesoría a los empleados de producción.
 - 4). Construir organizaciones con moral alta.
 - 5). Técnicas formales como la creación de equipos y círculos de calidad.
- **Círculos de calidad.**

Es un grupo formado entre 6 y 12 empleados voluntarios, que se reúnen en forma regular para resolver problemas relacionados con el trabajo, reciben capacitación de planeación en grupo, solución de problemas y control estadístico de la calidad.

8.6. LA NECESIDAD DE MEJORAR.

La calidad 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 debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

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

El entusiasmo creado en torno a la idea de una gestión de la calidad durante la década de 1980 ha tenido como primer efecto el que las empresas tengan entre uno de sus objetivos prioritarios el control de calidad, y en segundo lugar ha conseguido eliminar el liderazgo en calidad de las empresas japonesas. En efecto, un reciente estudio realizado por las universidades de Boston y Waseda, en Tokio, y del Instituto Europeo de Administración de Empresas, demuestra que algunas compañías estadounidenses superan en

calidad a empresas japonesas. Es posible que los esfuerzos para aumentar la calidad sean incompatibles con otros objetivos de las empresas, a medida que éstas contrastan el objetivo de máxima calidad con otras metas, como por ejemplo, la necesidad de reducir costos.

8.7. EXCELENCIA Y EDUCACIÓN PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD.

Calidad es sinónimo de excelencia y ésta se identifica con educación (formal y no formal). Si definimos de alguna manera la calidad podemos decir que es: adecuación al uso, disminución de perdidas, atención y servicios, servicio e investigación, percepción y respuesta, conformidad con las características del ser humano, cumplir especificaciones, reacción íntima. Si comparamos esto con la excelencia tienen dos características que son la sensibilidad y capacidad.

Jean Piaget, considera estos dos elementos en su definición de educación; por lo tanto el paralelo entre educación, excelencia y calidad se puede expresar así: educación es asimilación social y cultural y separación individual.

Últimamente, los países en desarrollo están manifestando interés por la educación. Muchos países tienen entre 6 y 9 años de educación obligatoria, sin embargo no significa que por ser obligatoria haya un alto índice de escolaridad. Tal es el caso de Japón que la educación es obligatoria hasta el noveno grado,

pero el número de nivel de niños que pasan del nivel de escuela secundaria a la universidad, es muy alto. Por tanto las personas que ingresan al mercado laboral saben leer y escribir y tienen buenas aptitudes matemáticas. En Japón esto se da por sentado, pero no en el resto del mundo, por eso es más fácil para Japón capacitar a los empleados con métodos estadísticos y control de calidad.

La educación en control de calidad dentro de las industrias empieza a extenderse a los países occidentales, pero habrá dificultades mientras esos países no mejoren su nivel educativo general.

8.8. SENSIBILIDAD Y CAPACIDAD, CLAVES DE LA CALIDAD.

Sensibilidad o toma de conciencia; es decir darnos cuenta de que los sucesos, de nuestro universo, del valor monetario, de la necesidad de exportaciones, de las ventajas que representa conjuntar esfuerzos para trazar un plan adecuado que apoye el turismo... la sensibilidad es un proceso sin fin en el cual interactúan las facultades. Porque sabemos lo que somos y porque entendemos que el desarrollo personal se vincula al querer reforzar uno a uno los elementos que habilitan la sensibilidad; porque reconocemos la necesidad de planear, actuar y evaluar.

Sensibilizarnos es situarnos en la dimensión de la percepción activa y pasiva.

La capacidad es la capacidad de ajustes respuesta y adaptación. El peligro que puede existir aquí es de nivel; o sea que es preciso no quemar las etapas que se suceden en el desarrollo.

La sensibilidad puede informarnos de cambios que están por llegar; la capacidad orienta la adopción de modelos para responder de manera adecuada.

8.9. SISTEMA PARA LA CALIDAD.

Sistema es un conjunto de principios sobre alguna cuestión y enlazados entre si.

Si nuestro propósito es estructurar el sistema para la calidad el objetivo es precisamente la calidad.

Luego de fijar los objetivos la secuencia de acciones consiste en conocer la realidad y analizarla; comprender con que elementos contamos y como se estructuran estos elementos, además de cuales deben ser los principios que los rijan, en estas esta el secreto de la organización, actuar y prever acciones futuras.

Considerar el sistema como algo que se va formando y consolidando. No tirar por la borda lo que hasta hoy se ha hecho y nos ha dado buenos resultados, pero al mismo tiempo no aferrarnos a continuar con principios que de acuerdo con los cambios ya son inoperantes.

8.9.1 Querer poder y hacer.

En un sistema como el que nos ocupa, podemos citar los elementos esenciales que lo constituyen y que forma parte de los parámetros de las facultades humanas: **querer, poder y hacer.**

La primera gran facultad que todo individuo involucrado debe desarrollar es el querer (voluntad). Quiero calidad en mi ser, quiero excelencia en mi actuar, quiero perfección en mi proceso, quiero eficiencia en mi programa... tantos quiero que pueden encontrarse en la mente, cimentados en la motivación y orientados por la disciplina.

- **Motivación:** Puede estar en alguno de los siguientes planos: deseos monetarios, como forma eficaz de satisfacer las necesidades básicas. Satisfacción de un trabajo bien hecho. Felicidad que viene de cooperar con otros y recibir su reconocimiento. Gozo de la superación personal. Estos planos se presentan por escala progresiva. Brindan una pauta de reflexión para identificar en que nivel se encuentra cada persona.

- **Disciplina:** Esta se entiende por el cumplimiento estricto de lo que debe de hacerse para que exista el bien comunitario. Henry Ford decía: Disciplina consiste en entender que cuando algo tenga que hacerse con esfuerzo o trabajo de uno o varios individuos, cada uno de ellos debe cumplir estrictamente.

- **Inteligencia:** Responde al poder y va ligada a conocimientos y recursos. El conocimiento da poder y al mismo tiempo nuevas responsabilidades; los recursos tienen propiedades similares. En conocimientos encontramos tecnología, capacitación y programas, por ejemplo; y en recursos, el principal recurso es el humano, además están los bienes y el capital.

La consecuencia lógica del poder y del querer es el actuar. Y la afirmación de que las grandes cosas se inician con los pequeños actos, es real.

La consistencia en los pequeños actos, va formando una imagen de nuestra organización.

Ejemplo: Si organizo un sistema para la cortesía, mi objetivo en “cortesía”; los actos serán sencillos y orientados hacia tal objetivo.

Puedo proponerme hacer un acto de cortesía especial, al inicio del día aparentemente aislado trae como consecuencia ir ejerciendo otros que con el anterior va formando la imagen, si somos constantes al cabo de un año, podremos decir que comenzamos a ser líderes en cortesía y favorecemos la formación de una imagen.

8.9.2. Modelo de Liderazgo.

Hay elementos que identifican al líder aun cuando sus características de liderazgo sean diferentes (ya que existen diversos tipos de líderes: democrático, autoritario y laissez-faire) estas características son:

- **Saber atraer hacia si la atención de los demás:** esto lo logran porque viven el compromiso que ellos mismos han contraído con su comunidad.
- **Hacer que los demás participen en sus objetivos:** saben exactamente lo que quieren y proponen a la comunidad cambios que llevan a resultados que las personas creían inalcanzables.
- **Se comunican de manera eficaz:** Hacen que las personas entiendan sus formas visionarias de percibir los resultados de los principios que aplican. Su comunicación es ágil, alegre, interesante; sus ideas son tangibles y las presentan de forma agradable. Los demás al sentirse atraídos, apoyan abiertamente sus ideas. Su meta es crear imágenes que promuevan nuevos significados para el hombre.
- **infunden confianza:** Este es un elemento esencial en cualquier organización. Brota de la confiabilidad y consistencia de la imagen que ha creado el líder entre los demás.

Los líderes son individuos de una sola pieza, fieles a sus principios; saben de donde vienen, para qué están ahí y qué quieren.

Las personas prefieren seguir a individuos con los que saben a que atenerse aun cuando no estén de acuerdo con alguna de sus ideas. La consistencia y claridad en sus propósitos hacen que la gente se enrole en la misión, cuyos resultados no son para el si no para todos.

Cuando una organización esta construida con líderes, el trabajo se realiza con más energía y son más eficaces sus resultados, la paz reina en la organización y se establecen características que las identifican y permite que destaque el ambiente social.



Un buen Líder llevará a la organización hacia el logro de sus objetivos.

La calidad esta cimentada en los valores humanos y el liderazgo hace mas importante la participación. La dedicación y entrega brota del compromiso del liderazgo. No hay necesidades de supervisiones extrañas, pues se vive la propia responsabilidad.

Con el liderazgo se forma la imagen de la empresa, la cual es aquello que proyecta una organización.

Se inicia como el sistema para la calidad, con pequeños actos, planeados, estructurados, hechos en forma consistente y en los que todos los integrantes de la organización están comprometidos.

La imagen es un **modelo**, es la representación de una realidad. Los modelos o paradigmas, pueden ser de tres tipos:

- **Icónico:** Es lo que se percibe a través de los sentidos; utiliza lenguaje plástico y directo. Por ejemplo. los gráficos, la mímica, los paisajes, edificios, colores o fotografías.
- **Análogo:** Es lo representativo. Puede representar lo que constituye la organización. Este tipo de modelo emplea mas abstracción que el anterior y favorece la transmisión de modelos dinámicos. Relacionamos

un objeto con otro por el parecido o por el contraste que existe entre ambos.

- **Simbólico:** Es el mas abstracto. Utiliza los lenguajes matemático y oral; implica rigor de expresión; su reflexión y explicación favorecen la actividad intelectual y amplían las posibilidades de comunicación. Un punto puede ser un modelo de este tipo. Una línea puede representar una relación, una secuencia, un producto o tantas cosas como deseemos. La mente trabaja para que la representación sea adecuada. Un cuadro tiene una amplia gama de posibilidades. La combinación de estas y la de otros muchos elementos puede ser una representación fiel de las relaciones que se establecen en la realidad, de acciones y principios administrativos o de un sinnúmero de hechos que se desarrollan en la empresa.

8.10. CALIDAD EN LA ACTITUD DE SERVICIO.

El servicio es como “un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y representantes de la empresa de servicio” un servicio pudiera ser tan sencillo como manjar una queja, o tan complejo como la hipoteca de un hogar. Muchas organizaciones son negocios únicamente de servicios; sus productos son intangibles, por ejemplo: un despacho de abogados, cuyo producto es la asesoría legal, otro ejemplo la escuela cuyo producto sería la enseñanza. Las organizaciones de servicio incluyen todas las organizaciones

no manufactureras, excepto industrias como la agricultura, la minería, y la construcción.

El sector de servicios empezó a reconocer la importancia que tenía la calidad varios años después de que lo hizo el sector de manufactura. Esto puede atribuirse a que las industrias de servicio no se habían enfrentado a una agresiva competencia, otro factor es la elevada tasa de rotación de personal dentro de la industria de servicios que por lo regular paga menos que los puestos de la industria manufacturera.

8.11. BENEFICIOS QUE SE LOGRAN CON LA CALIDAD EN LA ACTITUD DE SERVICIO.

- **Desarrollo personal:** Es decir, que para servir es preciso tomar conciencia de uno mismo y de los demás.
- **Seguridad:** La reflexión que lleva al servicio se vincula a la propia seguridad. Aun cuando la seguridad parezca ausente por el riesgo que se corre y el reto que implica vivir la calidad, la persona desarrolla la capacidad de respuesta que se vincula fuertemente a la realidad y seguridad.
- **Promoción del pensamiento divergente o creativo:** Al darnos cuenta de tantas cosas que acontecen, al conocernos y conocer la comunidad,

planeamos, descubrimos, incursionamos en procesos que contribuyen al mejoramiento innovador.

- **Gusto por la actividad:** Vivir convencido de que lo que se realiza contribuye al desarrollo de la comunidad. Tenga un objetivo definido y encuentre felicidad haciendo lo que debía hacer.
- **Conocimiento personal:** No estar solo en el mundo, necesito de otros y otros me necesitan. Esta toma de conciencia de mi ser abre espacios para fortalecer mis debilidades y contribuye a desarrollo personal.
- **Reconocimiento de la comunidad:** La calidad de la pequeña empresa personal, familiar o de la gran multinacional es cultura de servicio. El ser que trasciende y que vuelve a él, mediante la actuación propia.
- **Autoridad:** El conocimiento da poder y nuevas responsabilidades; la responsabilidad de cada gobernante es servir. La verdadera autoridad se fundamenta en el servicio.
- **Pertenencia:** El servir implica tener algo que dar.
- **Ambiente agradable:** El medio en que se desarrollarán los procesos afecta o beneficia en cada elemento.

CAPITULO IX.

**CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA
GESTIÓN DE CALIDAD EN EL
DEPARTAMENTO DE DEPORTES Y
SERVICIOS DEL “CLUB DE GOLF TRES
MARÍAS”.**

9.1. INTRODUCCIÓN.

A 5 años de su inauguración el Club de Golf 3 Marías se coloca como el número uno no solo en la ciudad de Morelia, sino en toda América latina. Este impresionante desarrollo urbano se encuentra localizado al oriente de la Ciudad de Morelia, a sólo 10 minutos del Centro Histórico, enclavado en un área de valles y montañas e impresionante vista al mejor campo de golf del país.



Vista aérea del Club de Golf 3 Marías.

El Club de Golf Tres Marías posee una gran magnitud, extendiéndose en una superficie de 550 ha, donde en esa área se ubica infraestructura catalogada de clase mundial entre las que se encuentran un campo de golf de categoría profesional de 62 ha, con 27 hoyos diseñados y firmados por Jack

Nicklaus considerado como el mejor golfista de todos los tiempos, quien hizo del campo un sitio muy retador para el juego, además sus características lo hacen el campo de golf más grande en México en una zona de no playa y el tercero en tamaño a nivel mundial siendo ya uno de los más prestigiados y afamados campos de golf del país. Además el desarrollo presenta una casa club tipo resort, áreas deportivas y de esparcimiento, así como áreas residenciales. El club es sede de grandes eventos deportivos y sociales de relevancia nacional e internacional entre los que destacan el torneo de golf Corona Championship parte de la gira mundial de la LPGA, realizado anualmente y el cual posee una vigencia de 5 años, y a la fecha se ha celebrado su tercera edición; A este torneo convergen las mejores jugadoras profesionales del mundo como Lorena Ochoa entre otras jugadoras, así como infinidad de visitantes y una fuerte cobertura de medios de comunicación, dejando una gran derrama económica en la ciudad de Morelia.

Casa Club.

El Campo de Golf posee una casa Club que abarca una extensión de 112,550.73 m², distribuidos en áreas administrativas y operativas del Club de Golf.

- Superficie Total: 112,550.73 m²
- Metros cuadrados construidos: 18,559.70 m²
- Área verde: 85 m²

Cuenta con:

- Áreas deportivas: alberca semiolímpica techada, gimnasio, sala fitness, studio pilates, spin.
- Áreas recreativas: salón de juegos con mesas de billar y pool. Ludoteca para diferentes edades, alberca recreativa y de descanso tipo hotelera. Áreas de juegos infantiles de jardín.
- Áreas de consumo: restaurantes y bares snacks en las diferentes áreas.
- Áreas de cuidado personal: spa con zona de baños turcos, saunas, jacuzzis, áreas para faciales, masajes (sueco, terapéutico, piedras calientes, deportivo, reflexología, entre otros.)



La alberca recreativa, escenario de fiestas y desfiles de alta moda.

La Dirección y el correcto funcionamiento de las áreas antes descritas es responsabilidad del departamento de deportes y servicios, que tiene a su frente al Lic. Daniel Gutiérrez Orduña.

A continuación la representación gráfica de la estructura organizacional del departamento.

El equipo de mejora asignado para llevar a cabo el proceso de gestión de la calidad es:

- Ing. Ignacio Gómez Villalonga (Gerente general).
- Lic. Daniel Gutiérrez Orduña (Gerente departamento deportes y servicios).
- Lic. Gabriela Pérez Madrigal (Coordinadora general turno vespertino).
- Lic. Julieta Plaza Arreola (Coordinadora general turno matutino).
- Yunesky Alberto Téllez Rivero (Coordinador de natación).
- Gaspar Landa Salgado (Coordinador de gimnasio).
- Graciela Vélez Valdez (Coordinadora de tenis).
- Ricardo Sánchez Uruñuela (Coordinador de fútbol).
- Carlos Murillo Charco (Coordinador de spinn).
- Bernardo Torres Segura (Coordinador de pilates).
- Nicolás del Valle Castro (Coordinador de yoga).
- Gabriel Arturo Méndez González (Coordinador de tae-kwon-do).

- Goretty Hernández Hernández (Coordinadora de ballet).
- Miguel Ángel Rojas Aguilera (Coordinador de deportes de raqueta).
- José Elías Morales Rodríguez (Responsable de la tienda de deportes).

9.2. FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DEPORTES Y SERVICIOS.

Entre las principales funciones del departamento encontramos las siguientes:

- Organizar el recurso humano según las necesidades de cada área del departamento.
- Entregar al cliente un servicio de calidad, con un valor agregado a sus expectativas. El club se distingue por su exclusividad y atención, con el fin de seguir la estrategia maestra el departamento de deportes y servicios debe mantener un alto control de calidad en los servicios que presta.
- Satisfacer las necesidades principales de los clientes y dar atención inmediata a aquellas que surjan.
- Realizar estudios sobre la satisfacción de los socios, así como la percepción de estos al servicio que se les otorga.
- Prevenir imprevistos como ausencias de personal, falta de equipo para la realización de las actividades e imperfectos en las áreas donde se

realizan las actividades que pusieran en riesgo la realización de las mismas.

- Dar atención inmediata a las sugerencias y quejas sobre los asuntos relativos al departamento.
- Incentivar la participación activa de asociados en la práctica de la recreación, educación física y del deporte aficionado.
- Integrar al departamento personal que comprenda y se identifique con la actitud de servicio y atención al socio.
- Motivar a los practicantes de todas las actividades deportivas e inducirlos hacia sus objetivos personales.
- Asesorar al socio sobre las actividades que más le convengan o aquellas que desee realizar.
- Vigilar que se cumpla lo establecido en el reglamento general y el reglamento de cada área.
- Mantener el equilibrio sobre la distribución del personal según los días con mayor afluencia.
- Maximizar el aprovechamiento de los recursos materiales.
- Mantener la comunicación al máximo con los encargados, coordinadores de área, instructores y paramédicos.
- Diseñar y organizar eventos en alusión a los días festivos, así como periodos vacacionales.

La Gestión de la Calidad en los procesos de un Club Deportivo

- Coordinar esfuerzos con los diversos departamentos en la realización de los eventos de mayor afluencia.
- Mantener coordinación con el departamento de mantenimiento, sistemas y seguridad.



Durante el "Corona Championship" el departamento de deportes y servicios desarrolla actividades de apoyo y atención a las jugadoras y staff de la LPGA.

9.3. LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL DEPARTAMENTO.

El departamento de Deportes y servicios lleva a cargo una serie de procesos en su mayoría dirigidos a la atención al cliente, entre los principales procesos menciono los siguientes:

- Contratación de personal, renovación de contratos y capacitación de personal.
- Elaboración de indicadores estratégicos.
- Análisis de puestos.
- Evaluación del desempeño.
- Estudio del comportamiento laboral.
- Inducción de personal
- Diseño de bitácoras.
- Organización de eventos deportivos, sociales y culturales de manera constante.
- Desarrollo del plan de trabajo anual.

Cada proceso es dirigido desde la gerencia de deportes y servicios y puesto en operación desde la coordinación deportiva de cada turno a los coordinadores de cada área (Gimnasio, Natación, Sala multideportiva, Tenis y deportes de raqueta, Deportes al aire libre, Golf, Tienda de deportes y

Servicio Médico), éstos últimos a su vez, disponen del personal a su cargo (instructores, encargados, vigilantes, recepcionistas, etc.) para poner en marcha cada proceso.

9.4. ¿QUÉ DESEAN RECIBIR NUESTROS CLIENTES?

Del período Enero-Julio del año 2009 se han recibido más de 500 sugerencias y demandas por escrito, así como una serie de reclamaciones a los coordinadores deportivos en cada turno y la gerencia deportiva. A su vez, a lo largo del año se realizaron 3 encuestas en cada área para tratar temas distintos como la atención que reciben dentro de esa área por parte del entrenador, qué podrían mejorar sobre el funcionamiento del área, que no es necesario o qué hace falta.

Sugerencias
Para nosotros es importante conocer tus sugerencias y poderte brindar el servicio que mereces

Fecha: 2 Julio 2009
Nombre: JULIETA CONSTANTINO
No. de Acción: 324
Área, disciplina o servicio: BellDance

Sugerencia o comentario:
ME QUIERO MUCHO, PERO ME GUSTARÍA QUE TAMBIÉN LA PONGAN EN LA TARDE COMO A LAS 7 PM GRACIAS.

Nº 381 D

Sugerencias
Para nosotros es importante conocer tus sugerencias y poderte brindar el servicio que mereces

Fecha: Mayo 20, 2009
Nombre: Rosam Contreras
No. de Acción: 672
Área, disciplina o servicio: Ballet

Sugerencia o comentario:
Me parece que en la clase de Ballet no te ponen la importancia que nos dicen. Por favor llamarmente la atención a la maestra de la clase 6:30pm. ayer la supletite estubo viendo TV con la niñas. Hagan algo pues las niñas ya estan muy desanimadas (clase 6:30pm)

Nº 348 D

Sugerencias
Para nosotros es importante conocer tus sugerencias y poderte brindar el servicio que mereces

Fecha: 4 de Julio
Nombre: María Carolina F
No. de Acción: 2159
Área, disciplina o servicio: Gimnasio

Sugerencia o comentario:
Cierren + tarde.
y la guardería como
a las 7:30
no da tiempo
de entrenar.

Nº 379 D

Sugerencias
Para nosotros es importante conocer tus sugerencias y poderte brindar el servicio que mereces

Fecha: 10 de Junio del 2009.
Nombre: LAURA ERIKA HERRERA NUÑEZ.
No. de Acción: 2335
Área, disciplina o servicio: ESTIMULACION MUSICAL.

Sugerencia o comentario:
MI BUENA DIADA ESTA ENCAJADA CON
SU CLASE, ME GUSTARIA QUE FUERAN
LAS CLASES DOS VECES POR SEMANA.
GRACIAS.

Nº 360 D

Sugerencias más comunes sobre los alumnos de los principales aspectos a trabajar.

Destacando de estas quejas, peticiones y encuestas los siguientes puntos:

- Hace falta organizar y distribuir el cupo en las clases de natación para socios entre 6 y 12 años ya que existe un sobre cupo actual y de momento solo hay 1 clase 2 días por semana de modo que no es práctico ni cómodo para los alumnos, el cupo de la alberca en ese horario (4:00pm-5:00pm) es de 20 personas por hora y únicamente de la clase son ya 18 alumnos, dejando de esta manera únicamente lugar para 2 socios más en los carriles de nado libre.

- El gimnasio requiere persianas para 6 ventanales ya que en el horario de 7:00am-9:00am el sol molesta a los usuarios del equipo cardiovascular.
- El personal de Pilates no respeta los horarios de clase (se comienza tarde la clase o esta en ocasiones no se da).
- El alumbrado de las canchas de frontón no funciona adecuadamente.
- En algunas áreas hay más de un encargado o entrenador cuando no es necesario y en cambio en otras hace falta personal.
- No existe unidad de mando.
- El personal de fútbol no muestra interés por el avance de sus alumnos.
- El equipo para las clases de tenis es insuficiente.
- La tienda de deportes permanece demasiado tiempo cerrada.
- La clase de Yoga de 8:00pm-9:00pm se prolonga demasiado de manera que retrasa la salida de los socios, ocasionando con esto que más de 10 empleados de otras áreas tengan que trabajar tiempo extra, fuera de lo establecido en el reglamento.
- Las luces del gimnasio se prenden demasiado tarde. Falta sincronizarlas desde el cuarto de control.
- Es necesario hacer una extensión de horario en el gimnasio.
- Servicio médico no cuenta con el material necesario para hacer una sutura y se han presentado distintos accidentes que no se pueden atender debidamente.

- Hace falta incorporar nuevas actividades por las tardes.
- Es necesario renovar el sistema y dinámica de las clases de ballet.
- Urge mantenimiento a las bicicletas estacionarias.
- En general, los clientes han reclamado **atención**, siendo esta el punto clave a mejorar de todos los aspectos del departamento.

Del total de quejas y sugerencias, más del 55% de ellas son manifestaciones de la falta de atención del personal o un servicio deficiente, un 23% son reclamos sobre el mal funcionamiento del equipo, el 9% son sugerencias y quejas sobre aspectos ajenos al departamento de deportes, el 7% son sugerencias sobre la falta de equipo y acondicionamiento de las áreas y un 6% son felicitaciones sobre el desempeño del personal de algunas áreas en específico

9.5 PROCESO DE RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS.

Como se menciona anteriormente, se llevan distintos procesos para recopilar las sugerencias, quejas y comentarios de los clientes. Entre algunos de esos procesos existe la recopilación de cartas membretadas, pequeñas hojas donde el cliente expone su punto de vista y deja datos como su nombre,

número de acción, área, disciplina o servicio del que comenta y fecha en que realiza su sugerencia.

A continuación se describe el proceso de recepción y análisis de las quejas y sugerencias:

- 1). El cliente llena su formato de sugerencia.** Cabe señalar que si desde este punto, el cliente pasa por alto su nombre, el comentario puede carecer de valor al llegar a los altos mandos.
- 2). Almacenamiento de sugerencias.** Se introduce la sugerencia en las cajas selladas para ser almacenadas. En este caso, el acceso a cada caja se encuentra debidamente controlado mediante llaves, mismas que solamente dispone la coordinación deportiva.
- 3). Recopilación diaria de sugerencias.** En las primeras 3 horas del día siguiente se reúnen las sugerencias de todas las cajas. Este paso se lleva a cabo por la coordinación general como filtro antes de ascender a la gerencia deportiva.
- 4). Evaluación preliminar de las sugerencias por parte de la coordinación deportiva.** En muchas ocasiones llegan comentarios y sugerencias que van fuera de la realidad o simplemente están fuera de lugar, así como bromas o quejas ilegibles. En este paso se filtran las sugerencias para posteriormente ser evaluadas aquellas que merecen atención

inmediata o a mediano plazo. Desde este punto es posible dar solución a la queja siempre y cuando esté dentro del alcance de la coordinación deportiva.

- 5). Se comunican las quejas y sugerencias prioritarias a la gerencia deportiva.** Cuando no es posible dar solución mediante la coordinación deportiva, la gerencia se responsabiliza de las quejas y sugerencias pendientes.
- 6). Se realiza una llamada al socio o se acuerda una cita.** En la mayoría de los casos se realizan llamadas, sin embargo, cuando el tema a tratar es delicado se trata de manera personal. El fin de este paso es conocer más a fondo la queja o sugerencia del socio para poder tratarla debidamente.
- 7). Se pone en marcha la solución (si está en manos de la gerencia deportiva).** Del total de las quejas y sugerencias, el 96% se resuelve antes del siguiente punto. Normalmente las soluciones se dan mediante alguna acción correctiva de grado menor o si está por el momento fuera del alcance del departamento, se dialoga con el socio para exponerle las razones de por qué no se puede llevar a cabo su sugerencia.
- 8). La gerencia deportiva pasa un reporte estadístico y una descripción sobre el tratamiento respectivo a cada sugerencia y queja a la gerencia general.** En este reporte se mantiene al tanto a la gerencia general sobre las principales

molestias de los clientes. En algunas ocasiones se busca apoyo para dar solución a las mismas, sin embargo la mayoría del tráfico de información entre la gerencia deportiva y la gerencia general es solamente para mantener la comunicación sobre las acciones del departamento.

9). Por último, se incorporan los casos al archivo mensual.

Cuando se llega a tratar un tema en especial durante ese mes, se almacenan todas las sugerencias que tengan que ver con él.



Proceso de recopilación y tratamiento de quejas y sugerencias.



Buzón de quejas y sugerencias colocado en el gimnasio, una de las áreas más concurridas en todo el club.

9.6. ANÁLISIS DE LAS INSATISFACCIONES DE LOS CLIENTES.

Además de considerar los buzones de quejas y sugerencias, el departamento se vale de la aplicación de encuestas cada trimestre. A continuación el formato de la última encuesta realizada.



Ayúdanos a darte un mejor servicio llenando la siguiente encuesta.

1). ¿Cómo calificas el servicio que has recibido en las áreas deportivas?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Muy Deficiente

2). ¿Cómo consideras la cantidad de equipo con que cuenta el club?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Muy Deficiente

3). El equipo con el que se cuenta, ¿Consideras que funciona adecuadamente?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Muy Deficiente

4). ¿Cómo calificas el trabajo del personal de natación?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Muy Deficiente

5). ¿Cómo calificas el trabajo del personal del gimnasio?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Muy Deficiente

6). ¿Cómo calificas el trabajo del personal de pilates?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Muy Deficiente

7). ¿Cómo calificas el trabajo del personal de spinn?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Muy Deficiente

8). ¿Qué es lo que esperas recibir por parte de quienes integran el departamento de deportes y servicios?

Comentarios y/o observaciones: _____

Como resultado del estudio de las encuestas y el buzón de sugerencias en el último cuatrimestre se aprecia una notable deficiencia por parte de la atención que debería proporcionar el personal, los aspectos a mejorar son:

1. Puntualidad y asistencia de los instructores y encargados (área de Pilates, Spin, tienda de deportes, frontón, tae-kwon-do, danza árabe y patinaje).

Es fundamental mejorar la puntualidad del personal, hacer hincapié en su importancia como factor motivacional y además de eso, poner en marcha el reglamento, el cual señala concretamente que al sumar 3 retardos injustificados se deberá descontar un día de salario. Actualmente el departamento calló en el vicio de ser extremadamente flexible en cuanto a la aplicación de las sanciones, ocasionando que surja esta problemática de la puntualidad, así como la permanencia de los encargados en su área.

SOLUCIÓN: A partir del mes de agosto entró en vigor la aplicación del reglamento, ocasionando múltiples sanciones correctivas al personal, principalmente mediante el descuento de las horas que no están siendo cubiertas o por los retardos. Además de las sanciones económicas, se aplica el levantamiento de actas administrativas a quienes se encuentren fuera de sus áreas de manera injustificada. Con la aplicación de estas dos medidas se

ocasionó que en tan solo un mes el personal mejorara su rendimiento notablemente.

2. Mantenimiento del equipo (área de Pilates, Spin, Gimnasio, Canchas de Fútbol, Frontón, Golf, Alberca semiolímpica).

El club cuenta con equipo de la más alta calidad, desde su fundación se contempló adquirir equipo de vanguardia que únicamente se puede encontrar en los centros deportivos de élite internacional. El costo del mantenimiento es alto, sin embargo es equipo que tiene una vida útil de 15 a 30 años siendo usados adecuadamente y dándoles el servicio necesario.

En este caso no se ha dado la atención que requiere, el equipo se mantiene con arreglos provisionales y un mantenimiento deficiente. En ocasiones se usan piezas que no fueron creadas para sustituir a las originales y este es un factor que ocasiona que el equipo dure poco en volver a fallar.

SOLUCIÓN: Se encuentra en desarrollo un plan de mantenimiento semanal que garantizará el funcionamiento correcto del equipo en cada área. La gerencia general acordó apoyar económicamente el proyecto. Se espera que en un plazo no mayor de 20 días entre en aplicación el proyecto, que básicamente consiste en contactar a los proveedores del equipo y contratar sus servicios para dar mantenimiento al mismo.



Salón de Spinn, una de las áreas que más exige mantenimiento.

3. Extensión de horario y creación de nuevas clases (área de Pilates, Spin, Gimnasio, Alberca semiolímpica, guardería).

La afluencia de socios cambia en cada etapa del año, esto hace difícil que se incorporen nuevas clases, ya que esto requiere contratar personal o disponer del que ya se encuentra laborando dentro de la empresa. Sin embargo es necesario realizar un estudio minucioso para descifrar qué actividades pueden impartir los entrenadores actuales y en qué etapa del año es conveniente integrarlas y a su vez, en que momento es necesario quitar la

clase cuando disminuye la asistencia de socios. En el caso de la extensión de horario es conveniente tomar en cuenta las peticiones ya que ocurre algo similar con las clases. Existe una temporada alta en que la afluencia de socios por la noche es muy alta y otra temporada en la que las áreas prácticamente están solas. Extender el horario durante todo el año es difícil pero podría resultar conveniente hacerlo durante periodos de máxima afluencia.

SOLUCIÓN: Se llegó al veredicto de ampliar el horario de la alberca semiolímpica una hora extra todos los días, sin embargo, en el caso del gimnasio y las demás áreas no es posible, ya que esto ocasionaría un elevado costo para la organización. Se compensará entonces con la creación de nuevas clases, que si bien no cumplen con la totalidad de los pedimentos del cliente, sirven para satisfacer a aquellos que lo solicitaban. Las clases que se incorporan son: Kick boxing, box, zumba y modern dance. Se estima que el club, al contar con más de mil socios podrá hacer posible la extensión en las demás áreas, sin embargo por el momento el total asciende a 700. Se calcula que en 2 años se logre dicha cantidad de socios.



La alberca semiolímpica en algunos horarios permanece vacía.

4. Control y atención en el servicio al cliente.

El departamento de deportes y servicios no mantiene un orden en sus actividades, son pocas las áreas que conservan un control estricto de sus actividades, la mayoría de los trabajadores incumplen algunas de las políticas sobre el uniforme, el uso de las instalaciones para los trabajadores, la permanencia en sus áreas de trabajo y la falta de compromiso con el cliente y con la organización. Hace falta dialogar con los empleados y poner en marcha un nuevo plan de actividades que se acople más a las necesidades actuales de los socios ya que en muchas ocasiones ellos son los más afectados con el incumplimiento de estas políticas o normas. Crean un ambiente poco cómodo

La Gestión de la Calidad en los procesos de un Club Deportivo

para el usuario, normalmente no le causa agrado tener que buscar a su entrenador o al encargado de un área para poder hacer uso de las instalaciones. La gente requiere atención y amabilidad en el servicio.

SOLUCIÓN: Mientras que en los puntos anteriores se busca la solución al problema por medio de las sanciones, en este punto se desarrolla de distinta manera: por medio de premios, bonificaciones extra y regalos de la tienda de deportes a aquel empleado que se caracterice por su amabilidad, servidumbre, presencia y aspecto personal, etc. Se realizará una premiación en estos rubros mensualmente, de manera que los empleados que no adquieran el premio puedan tener la posibilidad de ganarlo posteriormente. La gerencia general, gerencia deportiva y coordinación deportiva serán quienes designen quienes son merecedores a los premios y bonificaciones.



El gimnasio es sin duda una de las áreas que cuenta con mejor desempeño.

9.7. PROCESOS A EVALUAR Y MEJORAR.

Algunos de los procesos que ayudaran a mantener el control estricto de la calidad y a monitorear de manera periódica el correcto funcionamiento de las actividades del departamento son los siguientes:

- Reporte mensual de asistencia.
- Chequeo del registro biométrico.
- Cumplimiento de la bitácora.
- Registro del progreso de los socios en sus respectivas actividades.
- Evaluación de la satisfacción al cliente.
- Reporte de quejas semanal
- Mantenimiento y servicio preventivo del equipo.
- Medición de los resultados obtenidos y los resultados esperados.
- Evaluación del cumplimiento de objetivos.

9.8. EVALUACIÓN FINAL Y SEGUIMIENTO.

Una vez que se han localizado los procesos a mejorar y se han puesto en marcha los cambios pertinentes en cada uno, es necesario evaluar el resultado de los mismos para saber qué progreso se tiene conforme se adopta la nueva cultura o el nuevo plan de acción.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación se debe monitorear de manera constante el progreso y para ello debemos valernos de medidores como hojas de registro, reporte de actividades, programas de evaluación, evaluación con escalas gráficas, tablas de calificación del desempeño, hoja de indicadores estratégicos, indicadores operacionales, etc.

Dar un seguimiento rutinario a estos medidores otorgará a la empresa la facilidad de prevenir la falla en el momento en que surja, de modo que se puede evitar el avance de problemas o vicios dentro de la organización.

Ya que se implementa la serie de evaluaciones diarias, semanales o mensuales es conveniente realizar juntas con el equipo de mejora para analizar los rubros en que se obtiene avance, en cuáles se sigue manteniendo rezagado el nivel de la calidad o en cuáles hace falta trabajar. También se debe analizar el costo del proyecto, así como la situación financiera del departamento, a su vez, estas juntas de seguimiento ponen de manifiesto actitudes de los responsables que pueden servir también como dato para estudiar el nivel de identificación que los integrantes tienen con la aplicación del proyecto. Cabe señalar que para arrancar con un programa de gestión de la calidad, antes que nada debe tenerse firmemente asida la idea de que el desarrollo del proceso será un éxito, ya que cualquier indicio de inconformidad

o rechazo puede echar atrás este proyecto. Una actitud negativa o de oposición puede llevar a los demás integrantes a desertar del proyecto.

Por lo general, una vez que se establece el seguimiento de los resultados, en un término no mayor a 6 meses es conveniente analizar sobre los cambios en las necesidades de los clientes y sobre el cambio de objetivos y metas a alcanzar con la aplicación del proyecto.

CONCLUSIÓN.

Implementar un proceso de gestión de la calidad puede llegar a ser costoso o requerir demasiado tiempo de trabajo. Es necesario evaluar si en realidad es conveniente incorporar un proceso de este alcance a la organización antes de hacerlo. En algunas organizaciones es demasiado el trabajo que se realiza por parte de los altos mandos de modo que resulta sumamente difícil añadirlo, sin embargo, hacer un esfuerzo puede llegar a colocar a la organización en un nivel muy favorable frente a sus competidores.

La mayoría de las organizaciones, independientemente de su giro, requieren mejorar el nivel y control de calidad que ofrecen al público, normalmente se cree que las cosas se hacen de la mejor manera y que nada puede salir mejor, sin embargo, profundizar en el desarrollo de cada proceso y evaluar la percepción de la calidad en los clientes puede llevar a la empresa a voltear la mirada hacia la gestión de la calidad.

En este caso, la empresa donde se aplica la gestión de la calidad se dedica a la prestación de servicios, el departamento de deportes y servicios prácticamente lleva a cabo el 90% de la relación con los clientes de manera que recae sobre los integrantes de dicho departamento la responsabilidad de entregar en las manos del cliente un servicio perfecto, lleno de la atención que

requieren, que en este caso llega a ser extremadamente alta debido a las condiciones y estatus que el club ofrece. Además el Club se mantiene entre los mejores 10 del país y de Latinoamérica, de modo que debe mantener un riguroso control de calidad en cada uno de sus procesos y servicios para mantenerse en la posición que tanto trabajo ha costado tener.

Se lucha contra diversos factores internos y externos que ponen en riesgo el logro del desarrollo de la calidad, la apatía de algunos empleados y la falta de la unidad de mando vuelve difícil manejar los recursos humanos de la organización. A su vez, la falta de monitoreo a las actividades del departamento hace que la responsabilidad de hacer bien las cosas quede en la decisión de cada trabajador, ocasionando con esto un bajo nivel de rendimiento y un grado de conformismo con la manera en que se desempeña el trabajo.

El club mantiene un alto porcentaje de los socios que iniciaron desde su inauguración (73%), sin embargo, quienes han salido de él, normalmente lo hacen porque no encuentran la satisfacción que esperan recibir, o porque simplemente es muy alto el precio que pagan para el servicio que reciben.

Las organizaciones actuales no se pueden dar el lujo de perder clientes, en muchas ocasiones tener tanta rotación de ellos ocasiona gastos extra y a largo plazo no es conveniente pues quienes se retiren en busca de otra alternativa difícilmente regresaran a ella. Prestar un servicio es más que eso,

es otorgar más de lo que el cliente espera recibir. Es necesario evaluar los recursos de la empresa para en base a eso saber qué se puede ofrecer al cliente. Reconocer y apegarnos a la misión y visión de la empresa es el punto de partida para gestionar la calidad en los procesos. Si se mejora en este punto puede llegar a minimizarse la cantidad de clientes que se pierden por año. Por ejemplo, el caso del Club de Golf Atlas de Guadalajara que en los últimos 3 años solo ha perdido el 6% de sus clientes y se atribuye a esto factores fuera del alcance de la Dirección del club como el cambio de residencia de los socios.

Si se pretende prevalecer e ir más allá es necesario poner un plan de mejora que garantice el correcto funcionamiento de la empresa a partir de los procesos más elementales, hacerlo público a los elementos de la organización y desfragmentar los pasos para alcanzar el nivel de calidad esperado. Una vez dividido, cada individuo debe establecer un compromiso con su desempeño y colaborar con el de su grupo de trabajo.

Apegarse a los manuales que resulten del análisis de la Gestión de la Calidad hará que cada departamento se ajuste a trabajar únicamente en lo que se establece en ellos. Se evita (con la aplicación de los manuales), la pérdida de esfuerzos individuales, recursos financieros y tiempo. Es conveniente también, dar seguimiento al cumplimiento de dichos manuales para medir el progreso, así como evaluar las posibles modificaciones a estos ya que de lo

contrario, podríamos contar con una serie de procesos de aseguramiento de la Calidad que con el paso del tiempo pueden quedar obsoletos.

Aplicar un proceso de Gestión de la Calidad llevará a la organización a mantenerse competitivamente activa, preparada para enfrentar períodos de recesión y mantener la satisfacción total de sus clientes en todos los rubros que se aplique el gestionamiento de la Calidad, garantizando de esta manera la supervivencia de la empresa a lo largo de su existencia.

BIBLIOGRAFÍA.

- Gestión de la Calidad orientada a los procesos.
José Antonio Pérez-Fernández de Velasco.
Editorial ESIC.
 - La gestión por Calidad Total en la empresa moderna.
José Ruiz-Canela López.
Editorial Ra-ma.
 - Gestión de la Calidad: Mejora continua y sistemas de gestión, teoría y práctica.
Juan Velasco Sánchez.
Ediciones Pirámide.
 - Gestión de la Calidad Total.
Avelina Koenes.
Ediciones Díaz De Santos.
 - Diseño de la Calidad y Diseño de Organizaciones.
-
-

La Gestión de la Calidad en los procesos de un Club Deportivo

Tomás Cruz González, Fernando J. Peris Bonet, María de Moreno Luzón.

Pearson Educación.

- Gestión de Calidad Total: Un texto introductorio.

Paul James.

Prentice-Hall.

- Gestión de la Calidad de los Procesos Turísticos.

Alonso Almeida.

Síntesis.
