



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**LA ADMINISTRACION DE CALIDAD, COMO FACTOR
DETERMINANTE PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE
UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

ARIANA LOPEZ TORRES

ASESOR:

M.A. HARRIET ROSALIA HESSE ZEPEDA

MORELIA MICH., ENERO DEL 2011

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

JUSTIFICACION

ANTECEDENTES AL CONCEPTO DE CALIDAD

CAPITULO I

MARCO TEORICO DE CALIDAD

1.1 ¿QUE ES LA CALIDAD?	2
1.2 CULTURA DE LA CALIDAD	3
1.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD	4
1.4 FILOSOFIA DE LA CALIDAD	6
1.5 OBJETIVOS DE LA CALIDAD	10
1.6 CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD	12

CAPITULO II

SISTEMAS DE CALIDAD

2.1 ¿QUE SON LOS SISTEMAS DE CALIDAD?	14
2.2 CONTROL DE CALIDAD	15
2.3 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SECTOR DE SERVICIOS	21
2.4 EL CICLO DE LA CALIDAD	24
2.5 LIDERAZGO POR CALIDAD	26
2.6 PLANEACION DE CALIDAD	27
2.7 ESTABLECIMIENTO DE CIRCULOS DE CALIDAD	29
2.8 ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	30

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD

3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD	31
3.1.1 PRODUCTIVIDAD CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	32
3.2 RELACION PRODUCTIVIDAD-CALIDAD	33
3.3 NIVELES DE PRODUCTIVIDAD	36
3.4 INTEGRACION PARA LOGRAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	38
3.5 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD	41

CAPITULO IV

ASPECTOS BASICOS DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS

4.1 ¿QUE ES EL SERVICIO?	45
4.2 NATURALEZA DE LOS SERVICIOS	47
4.3 MISION Y VISION DEL SERVICIO	49
4.4 CULTURA DE SERVICIOS	50
4.5 EL SERVICIO Y EL CLIENTE	51
4.6 LA INFLUENCIA DEL SERVICIO EN EL CLIENTE	55
4.7 EL PAPEL DEL PERSONAL QUE OBLIGA EL SERVICIO	57
 CONCLUSIONES	 58
 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	 60

RESUMEN

RESUMEN

Al analizar las diferentes aportaciones a la calidad nos permitirá decidir el mejoramiento así como el aseguramiento de la misma, ya que esta es un índice de competitividad en relación a las empresas similares en el mercado, es importante destacar los puntos de Deming los cuales podemos aplicar en cualquier tipo de industria, ya sea pequeña, mediana o grande, en la escuela, en la casa o en la vida cotidiana, se tiene que los enfoques analizados no son eventos excluyentes entre sí, sino complementarios y se potencian eficientemente de acuerdo al tipo de empresa a analizar y proyectar hacia una empresa de clase mundial apoyándose eficientemente en estas herramientas a través de la mejora continua que es parte fundamental de esta herramienta.

Este material define los requerimientos del sistema de calidad de la organización: requiere que la empresa tenga un sistema de calidad documentado, demostrando que existe un sistema de calidad formal y organizada. Este sistema involucra todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final con los requerimientos y expectativas del comprador. Un método aceptado de documentar la organización del sistema es por medio del manual de calidad.

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez, ni es ninguna garantía de éxito permanente, las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico, para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere.

El valor añadido al producto, el servicio en sí, la experiencia del negocio, la prestación que otorga al cliente, necesidades básicas del cliente.

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

Ser comprendido, Sentirse bienvenido, Sentirse importante, Sentir comodidad, Sentir confianza, Sentirse escuchado, Sentirse seguro, Sentirse valioso.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La presente investigación, es un análisis sobre el impacto e influencia que tiene la Administración de Calidad en cualquier empresa Prestadora de Servicios.

Hoy en día, es muy difícil diferenciar entre las empresas de manufactura y las de servicios. En la mayoría de los casos se está hablando de empresas mixtas. Por ejemplo una empresa donde maquile un producto y que por medio de un correcto servicio de promoción de ventas se logre a corto plazo su venta.

En las empresas que manejan intangibles (servicios), el consumidor muchas veces se va con las manos vacías y lo único que le queda después de recibir un servicio es una sensación de satisfacción o insatisfacción y esta determinará si regresa una vez más para adquirir de nueva cuenta el servicio o buscar otra opción. Esta sensación viene determinada en gran parte por el componente humano y se le conoce como servicio con calidad.

Con el análisis de las herramientas tales como sondeos, estadísticas, encuestas y entrevistas, que permiten conocer el grado de satisfacción de las expectativas de los usuarios al adquirir algún servicio; así como la especialización del personal que atenderá al usuario; dando de esta forma un enfoque adecuado a la Administración de Calidad para que de esta forma se pueda elevar la productividad de las empresas Prestadoras de Servicios.

Con estos elementos se podrá determinar los aciertos y los errores, así como también las oportunidades y desventajas a las que estas empresas se enfrentan. Esto será con el propósito de estar siempre en proceso de mejora continua del servicio.

En el Capítulo I se estudia todo lo referente al Marco Teórico, que constituye los cimientos para el desarrollo de los siguientes capítulos.

Se analizan algunos aspectos generales de la Administración, también se enuncian aspectos fundamentales de la calidad como los diferentes enfoques de algunos autores, antecedentes, principios y los aspectos relevantes de la calidad en el servicio tales como: modificaciones en su aplicación, actualización, perfeccionamiento, aplicación específica, así como su importancia y requerimientos, entre otros.

Dentro del Capítulo II, se hace un análisis partiendo de los Sistemas y Control, Desarrollo del ciclo, los Círculos de Calidad; también se analiza el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad.

En el Capítulo III, se desarrolla el tema de la productividad, tipos y características de la misma, además de explicar la relación que hay entre la productividad y la calidad; se mencionan algunos de los puntos más importantes del Programa Nacional de la Capacitación y Productividad.

Por último en el Capítulo IV se comienza con la definición del Servicio, se describe su naturaleza y misión, la relación servicio-cliente y la influencia que existe entre ambos, terminando con un aspecto fundamental en el éxito de toda empresa: que es el personal quien debe prestar el servicio al cliente en una forma satisfactoria para lograr su preferencia.

JUSTIFICACION

JUSTIFICACION

Para la elaboración del presente material me he visto motivada fundamentalmente por el deseo de indagar sobre la calidad del servicio como factor determinante.

El contenido del presente material cubre los temas relacionados con la calidad como factor determinante para llevar la productividad de una empresa prestadora de servicios, he elaborado este apunte intentando con ello de obtener un mayor conocimiento necesario.

Muy difícil resulta mejorar la calidad en las empresas cuando ni directivos ni empleados y operarios comprenden ni entienden el real y auténtico significado de la palabra calidad desde el punto de vista de la gestión de procesos destinados a proveer tanto de productos como de servicios a los clientes internos y externos a la empresa. La falta de capacitación lleva a considerar que lograr producir y evaluar la calidad es una cuestión de sentido común, cuando todos sabemos muy bien que el sentido común es el menos común de los sentidos.

La postura de los prestadores de servicios debe representar el pensamiento de muchos profesionales, directivos y empresarios en todo lo referente al sector de servicios u otros sistemas destinados a mejorar los niveles de calidad y productividad.

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES AL CONCEPTO DE CALIDAD.

A lo largo de toda la historia la búsqueda y el afán de perfección por parte del hombre ha sido constante, de tal forma, que el interés por el trabajo bien hecho y la necesidad de asumir responsabilidades sobre la labor efectuada poco a poco derivó en el concepto de calidad.

Un ejemplo temprano se encuentra entre los 2000 y 3000 años A.C. cuando los faraones egipcios mandaron construir las famosas pirámides de Egipto. Muchas de ellas tienen parámetros que las acercan casi a la perfección en la construcción pues en la orientación de la base con respecto a la alineación N-S, E-O el error máximo llega a ser de 6 minutos de arco, distando la base de algunas de ellas de ser un cuadrado perfecto menos de 17,78 cm. Todo ello se conseguía gracias a los métodos de inspección empleados durante su construcción.

Mucho más tarde, ya entrada la edad media surgió en Europa el sistema de organización en gremios. Estos imponían los precios y especificaciones de los distintos productos de los que proveían a la sociedad. Los productos de calidad daban prestigio al artesano, así como al gremio de la zona cuando todos sus artesanos seguían sus especificaciones. Este hecho constituye una de las primeras pruebas de un organismo que se encarga tanto de fijar unas normas básicas, como de controlar su cumplimiento.

Con la revolución industrial comienza a desaparecer el artesanado, se crean grandes organizaciones y los antiguos artesanos se transforman en los trabajadores de las empresas. En esta época Taylor elaboró su teoría acerca de la "gestión científica del trabajo", cuyo objeto fue la preparación de normas para que los trabajadores las cumpliesen. Comenzó con ello la instauración paulatina de la división del trabajo, lo que suponía que los operarios interviniesen solamente en algunas operaciones del proceso productivo. Este hecho provocó la necesidad de que surgiese la figura de los empleados dedicados a tareas de inspección, aunque se prestaba más atención a la forma de realizar el trabajo (los procesos) que a la calidad de los productos.

Finalmente el control de calidad moderno o control de calidad estadístico comenzó en los años 30 del siglo XX con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewart, de Bell Laboratories, que fue el inventor de los conocidos gráficos de control.

Continuando en este proceso cronológico destaca el hecho de que pasados unos años del final de la II Guerra Mundial los japoneses comienzan a hacer verdadero énfasis en la calidad. En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses realizó un seminario cuyo conferenciante, el Dr. W.E. Deming, desarrolló los siguientes temas: Cómo mejorar la calidad mediante el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar; La importancia de captar la dispersión en las estadísticas; Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y su aplicación.

Cuatro años más tarde el Dr. J.M. Juran introdujo en Japón la idea de que la calidad de un producto o servicio residía en el grado de mentalización de todo el personal de la organización e impartió seminarios a los mandos altos y medios de las empresas niponas, explicándoles las funciones que les correspondían a cada uno en la promoción del control de calidad.

La visita de Juran marcó una transición en las actividades de control de calidad y creó un ambiente en que se reconoció el Control de Calidad como un instrumento de gerencia abriéndose las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como se concibe hoy.¹

Antecedentes históricos en México

En la Ciudad de México-Tenochtitlán el régimen político se integraba de instituciones religiosas, militares y administrativas, que evolucionaban constantemente sobresaliendo una, la fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el engranaje gubernamental y administrativo.

Cabe señalar que las altas clases sociales, no constituían elites cerradas y se daba entre ellas gran diversificación en virtud de que se renovaban con la participación del pueblo así: “todo azteca sin distinción de clase, que demostrara su destreza para el combate, culto, comercio o vocación artística, pasaba a formar parte de la clase guerrera, sacerdotal, comerciante o de la clase de los artistas (que eran muy apreciados en la sociedad por su labor creadora); solamente quienes no habían podido sobresalir en estas actividades, estaban condenados a permanecer macehualli”.

No es fácil el tratar de medir o de comparar un sistema con los parámetros de otros sistemas que entre otras cosas corresponde a otra cultura, a otro espacio y a otro tiempo, sin embargo puede establecerse que para la selección de cualquier servidor público, desde el Tlatoani hasta el último de ellos, los aztecas tomaban

¹ Wikipedia, antecedentes de la calidad, 30 sep. 2010, www.wikipedia.com

muy en cuenta y era requisito “sine qua non”, el tener las siguientes características personales:

- Espíritu de servicio
- Honestidad
- Capacidad física e intelectual para el puesto a desempeñar
- No tener vicios
- Un interés por el mejoramiento de la comunidad.

La sociedad azteca buscaba tener una sociedad en armonía de ahí que respecto a la selección del personal que integraría el poder judicial, es decir, de los jueces, señala Fray Bernardino de Sahagún lo siguiente: “También los señores tenían cuidado de la pacificación del pueblo y de sentenciar los litigios y pleitos que había en la gente popular, y para esto elegían jueces, personas nobles y ricas y ejercitadas en los caos de guerra... personas de buenas costumbres, que fueron criadas en los monasterios del Calmécac. Prudentes y sabios, y también criados en el palacio... mirábase mucho en que estos tales no fuesen borrachos, ni amigos de tomar dádivas, ni fuesen aceptadores de personas, ni apasionados... En la designación de sus funcionarios públicos, los aztecas tenían un especial cuidado, como se desprende del texto siguiente: El senado tiene estas propiedades, ser juez y averiguar bien los pleitos; ser respetado, grave, sereno, espantable y tener presencia digna, de mucha gravedad y reverencia. No es aceptador de personas y hace justicia sin pasión.”²

Considero que tales cualidades evidencian una sociedad mexicana de excelencia; cualidades que una vez valoradas, les permitía tener el personal apto para prestar un servicio de calidad dentro de la administración pública y era importante que se le capacitara en el Calmécac o en el telpochcalli o en las escuelas dedicadas a las artes así obteniendo mejor calidad en el servicio al ciudadano.

² Herrera Pérez, Agustín. Las responsabilidades administrativas de los servidores públicos. Primera edición. Edit. Carsa, México, 1991. Pp. 21 y 22

CAPITULO I

MARCO TEORICO DE LA CALIDAD

1.1 ¿QUE ES LA CALIDAD?

El término Calidad es frecuentemente utilizado en cualquier ámbito donde esté presente alguna actividad humana, con significados tan variables que se debe interpretarla en función de su contexto.

Todo el mundo habla de calidad, de que todos los esfuerzos deben enfocarse hacia la calidad, de competir por la calidad y no por el precio, sin embargo también se habla de diferentes tipos de calidad de un mismo producto, y a mayor calidad, mayor precio, etc.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el [cliente](#) tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Cada quien define a la calidad de acuerdo a la experiencia obtenida, de tal suerte tenemos a los diferentes teóricos de la calidad que han tendido a dar su propia definición cada uno, entre las cuales se mencionaran las siguientes:

Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”

Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.

Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

Genichi Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.

William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.

Walter A. Shewart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).³

³ González F., Brunet I. (2003) *Diseño de Empresas de Orden Mundial*, Morelia Mich. (1er Edición) p. 45

Debido a los diferentes puntos de vista y definiciones de cada autor se hace necesaria una definición precisa de calidad y de los términos referidos en su gestión.

La calidad es la totalidad de características de una entidad que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas. Se puede hablar tanto de la calidad de un producto o servicio, como la calidad de su proceso de obtención o de una organización que los produce. Esto rompe con esquemas tradicionales que relacionan la calidad únicamente con el producto, si el producto sale bien, los otros problemas no son de calidad.

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

CALIDAD CONVENCIONAL

Calidad convencional es el concepto en la que gran parte de las empresas basan sus programas de aseguramiento de calidad, y está basado en los siguientes términos.

- 1) Está orientada solamente a detectar errores básicos.
- 2) Detecta defectos, pero no identifica las causas de los mismos ni, por lo tanto, como evitar la repetición de los mismos.
- 3) Hay veces que se controla solamente lo que es fácil de controlar y no supone la destrucción del producto.
- 4) A menudo el tamaño de la muestra se limita por razones prácticas y económicas y el nivel de confianza del control se reduce drásticamente.
- 5) Su fiabilidad depende mucho de los propios controladores.
- 6) Es costoso.⁴

⁴González F., Brunet I. (2003) *Diseño de Empresas de Orden Mundial*, Morelia Mich., (1erEdición) p. 48

1.2 CULTURA DE CALIDAD

La empresa debe contar con una base ideológica que contribuye a formar en su personal una actitud constructiva, dispuesta a modificar el status y también a pensar y actuar de acuerdo a una convicción de mejoramiento constante.

La cultura de calidad está constituida por una serie de principios básicos de actuación, que permiten orientar y estimular las acciones del personal en forma armónica, hacia un objetivo común: “la necesidad de mejorar la calidad y obtener la productividad requerida”.⁵

La cultura de calidad puede incluir aspectos como los siguientes:

1. Concepto de calidad
2. Concepto de productividad
3. Beneficios personales de aplicar la calidad
4. Actitud
5. Pasos para mejorar la actitud personal
6. Objetivos
7. Pasos para el logro de objetivos personales
8. Auto-imagen
9. Proceso de mejoramiento de la auto-imagen
10. Transcendencia del trabajo personal, ante la empresa, la sociedad y nuestro propio país.
11. Ejemplos de empresas de excelencia
12. Capacitación en controles estadísticos
13. Capacitación en normas de la calidad ISO 9000 (Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso)

⁵ Palacios J. (2006), *Administración de Calidad*, México, Editorial Trillas, (1er Edición) p. 23

1.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD

La importancia de la calidad total de la empresa mediana es fundamental y conviene describir los siguientes puntos.

1. Sistematizar las actividades

Mediante un proceso o procedimiento para llevar a cabo las actividades que desarrolla evitando así la pérdida de tiempo.

2. Documentar nuestro saber hacer

Escribe lo que haces, haz lo que escribiste y conserva evidencia de ello, o sea, cuando desarrolles una actividad procura tener el procedimiento a un lado y conservar los resultados en papel para saber que lo que haces ésta bien hecho.

3. Liderazgo de servicio

Ofrecer un excelente servicio a los clientes de manera que queden satisfechos en cuanto al producto y servicio que se maneja.

4. Cadena cliente proveedores internos

Dar servicio a los compañeros de trabajo en cuanto a información requerida para obtener el objetivo general de la empresa.

5. Prevenir antes que corregir

Se debe realizar el trabajo de la mejor manera posible para evitar errores, pérdida de tiempo y que en un momento dado el cliente quede inconforme.

6. Dar y obtener confianza

De acuerdo al servicio, que se ofrece y mostrando seguridad y confianza en todas las actividades realizadas, este se dará cuenta que los productos y servicios están bien hechos con la mejor calidad.

7. Ética y moral

Tener y especificar cuál va a ser la conducta que se manejará dentro de la institución, con todos los compañeros y sobre todo con los clientes, manteniendo los principios y políticas establecidas.

8. Ser un poco mejor cada día

La calidad total ha generado tanta importancia que varias instituciones educativas ofrecen postgrados para que empresarios y ejecutivos cursen una asignatura que hasta hace poco no existía.⁶

Este proceso ha forzado a la industria a estudiar.

⁶ Guajardo E. (2000) *Administración de la Calidad Total*, México, Editorial Pax, p.29

Muchos ejecutivos mexicanos han decidido regresar a las aulas buscando aprobar una asignatura que les quedó pendiente, simplemente porque en sus tiempos no existía. Su nombre CALIDAD TOTAL, aprobarla no solo resulta fundamental para su currículum sino también para el de las organizaciones donde prestan sus servicios. Como apunta el ingeniero Luigi Valdés Buratti, Director del Centro de Calidad Total de la Conferencia de Cámaras Industriales, “La industria Mexicana está pasando por el cambio de paradigma más importante y mas critico de su historia”.

Al ir más allá de la mera vigilancia de la calidad y del control estadístico del proceso adoptado desde hace varios años por diversas industrias mexicanas surge una disciplina que parece abarcar todos los esfuerzos enfocados a la calidad por parte de la organización. Se trata de la Administración de la Calidad, punto sensible donde se enfoca, en estos días, buena parte de los esfuerzos académicos.

La Administración de la Calidad apunta al trazo de una estrategia de competitividad por calidad total y trabaja en dos vertientes, la satisfacción del cliente y la baja en los costos.

Se trate entonces, de administrar pensando en la competencia, por ello, el diplomado apunta a ubicar a la empresa en un entorno competitivo para ver de qué manera puede actuar en él, se busca crear promotores y agentes de cambio capaces de detonar procesos de calidad en sus organizaciones.

Con el fin de ser certificado conforme a la norma ISO, las organizaciones deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y, después de completar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación para la mejora en su calidad

ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la [Organización Internacional para la Estandarización](#) (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de [organización](#) o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de [auditoría](#). El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.⁷

Esta familia de normas apareció en [1987](#), tomando como base la norma británica BS 5750 de 1987, experimentando su mayor crecimiento a partir de la versión de [1994](#). La versión actual data de [2008](#), publicada el [13 de noviembre](#) de [2008](#).

1.4 FILOSOFIA DE LA CALIDAD

La calidad total es una apuesta de largo plazo. No es la panacea ni es la varita mágica que resolverá todos los males. Es un enfoque que puede permitir a las empresas racionalizar su quehacer, mejorando la calidad de vida de los trabajadores así como su nivel competitivo.

Es indispensable avanzar a paso acelerado hacia una nueva cultura organizacional cuya creencia y valores primarios sean:

1. La precisión y la exactitud en todas las actividades de las organizaciones.
2. La orientación a conocer, comprender y satisfacer siempre todos los requerimientos y necesidades de clientes y usuarios.
3. El trabajo inteligente en lo individual y en grupo, y con una creciente delegación de autoridad a todo el personal.
4. La reducción estratégica de los costos de producción de bienes y servicios a lo largo y lo ancho de toda la empresa para darle más valor al cliente.
5. El sentido de autocrítica permanente e informada sobre toda la empresa.

Esto es la calidad total. Y precisamente por eso se llama Total, por que ocurre a lo largo y ancho de la organización.⁸

FILOSOFÍA DE ACUERDO A DISTINTOS AUTORES DE LA CALIDAD TOTAL

DR. D. EDWARDS DEMING

CONSTANCIA DE PROPOSITO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

Debe existir un compromiso por parte de la alta gerencia y por parte de los trabajadores de la empresa para la mejora continua de la calidad, y esto se manifiesta normalmente en la política de calidad.

ELIMINAR LA DEPENDENCIA DE LA INSPECCION MASIVA.

⁷ Wikipedia, normas de calidad (ISO 9000), 30 sep. 2010, www.wikipedia.com

⁸William S. K. (1992) *La Ruta de Deming a la Calidad y a la Productividad*, Vías y Barreras, Editorial CECSA, p. 30

Se reduce en la medida de que los procesos, servicios y productos adquieran confiabilidad, solo se puede lograr esto cuando se tiene un sistema de calidad bien implantado.

FIN A LA PRACTICA DE NEGOCIOS SOBRE PRECIOS DE MARCA

La demanda de los productos de calidad a bajo precio hace que el precio de marca no sea un factor decisivo sobre los precios, independientemente de su marca, ya que este último se obtiene por la presencia de trabajos de calidad. (Distribución, mercadotecnia, etc.)

MEJORAR CONSTANTEMENTE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO.

La mejora constante de la calidad en la producción y servicios, está asegurada con la formación de estrategias y programas en el trabajo del personal, orientados siempre en sistemas integrales con beneficio para el cliente, los cuales nos permiten diseñar, comprar, producir y distribuir oportunamente nuestros productos que al ser evaluados verifican el cumplimiento de sus necesidades.

METODOS MODERNOS DE CAPACITACION

La capacitación constante del personal que tenga relación directa con la calidad debe ser de mayor peso, porque es el trabajador el que verifica el proceso de producción y debe de tener conocimientos frescos y actualizados para ofrecer un servicio y producto con calidad.

METODOS MODERNOS DE SUPERVISIÓN

Despliegue de la calidad total y buenas prácticas de manufacturas.

ERRADICAR EL MIEDO

El miedo al trabajo bien realizado se termina cuando todos los miembros de la organización participan en el logro de objetivos, y dando confianza al trabajador en el momento de realizar actividades nuevas.

ROMPER BARRERAS ENTRE DEPARTAMENTOS.

Debe existir comunicación, cordialidad y compañerismo con todo y cada uno de los departamentos, esto ayudará a que el trabajo sea más fácil y la información sea oportuna y veraz.

ELIMINAR ESTANDARES Y CUOTAS

De carácter numérico llevar a buscar dicha meta por encima de todos los lineamientos de calidad y/o alcance del requerimiento inicial del cliente sin embargo el trabajo con orden ayuda a alcanzar los objetivos enmarcados con la satisfacción total del cliente.

UN VIGOROSO PROGRAMA DE EDUCACION Y ENTRENAMIENTO Y ADEMÁS “INVOLUCRAR A TODO”

En la búsqueda del orgullo del trabajador por el trabajo bien hecho, incluye conjugar esfuerzos, conocimientos y habilidades para multiplicar y mejorar resultados, siendo esto, motivo de la superación continua a través de la educación y el entrenamiento permanente, donde se mantiene un sentido de Cliente-Proveedor, en todas las interrelaciones de trabajo.

Lo que el Dr. Deming nos dice en esta filosofía es tener fuerza de voluntad para realizar las cosas y mejorar cada día, todo esto se logra capacitando de acuerdo a las necesidades de la empresa, de ésta manera se eliminarán los miedos que genera el cambio, la mejor comunicación de las demás áreas involucra a todos a realizar un trabajo de equipo.⁹

DR. JOSEPH M. JURAN

MEDIR EL COMO DETENER CALIDAD POBRE

Reflejo sobre elevados costos de fabricación, poca confiabilidad de los clientes a los proveedores manufacturados, índices de rechazo elevados, menor utilidad, pérdida de mercado.

ADECUAR EL PRODUCTO PARA EL USO

Depende de la especificación requerida por los clientes y/u oferta del producto del fabricante, el no cumplir con las especificaciones definidas para fabricaciones específicas su uso no servirá para lo que se necesita.

LOGRAR CONFORMIDAD CON ESPECIFICACIONES.

Los requerimientos del cliente pueden ser cubiertos por el proveedor al 100%, ya sea por su proceso normal de fabricación o la implementación de nuevos métodos de trabajo, común acuerdo entre ambas partes buscando siempre por el proveedor la máxima garantía de servicio.

MEJORAR PRODUCTO POR PROYECTO

⁹ William S. K.(1992) *La Ruta de Deming a la Calidad y a la Productividad*, Vías y Barreras, Editorial CECSA, p. 38

Trabajos de mejora de diseño, métodos de trabajo, herramientas, maquinaria, se describen en reingeniería, todos estos en proyecto de implementación con tiempos y objetivos alcanzables definidos con costos y aplicaciones de beneficio.

LA CALIDAD ES EL MEJOR NEGOCIO

El generar trabajos de calidad, refleja beneficios tangibles dentro de las organizaciones con frecuencia principal sobre los costos y satisfacción de cliente. Por lo anterior se puede concluir que “la calidad otorga a las compañías prestadores de bienes y servicios el respaldo de la permanencia en el mercado con utilidad sana.”

En esta filosofía el Dr. Juran dice, “Adecuar el producto para el uso”, según los requisitos que pida el cliente para elaborar un producto o servicio que demanda y esta debe ser en común acuerdo con el proveedor y de esta manera se entrega un producto con calidad.¹⁰

KAORU ISHIKAWA

PRIMERO LA CALIDAD NO LAS UTILIDADES DE CORTO PLAZO

Si una empresa sigue el principio de buscar primero la calidad, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá la competitividad en el mercado nacional e internacional y a la larga sus ganancias disminuirían.

ORIENTACION HACIA EL CONSUMIDOR.

Siempre se sostendrá que las empresas deben fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos. El propósito del Control de Calidad es llevar a la práctica esta idea básica.

Seguramente el orgullo y la terquedad también tendrá algo que ver con ello, pero en todo caso algunas empresas evidentemente eligen el camino de la orientación hacia el producto y no el de la orientación hacia el consumidor, que es lo que se recomienda. Tal tendencia es especialmente notoria en el mercado de vendedores o el mercado cerrado que no permite la liberación del comercio. En tales mercados, los productores fabrican y venden artículos que consideran buenos sin prestar atención alguna a las necesidades de los consumidores.

EL PROCESO SIGUIENTE ES SU CLIENTE

¹⁰ González F., Brunet I. (2003), *Diseño de Empresas de Orden Mundial*, Morelia Mich. (1erEdición) p. 39

Al término de cada proceso (en una línea de producción), por ende va a otro paso del mismo proceso. Cuando llega a su destino final (que es el cliente) el proceso habrá terminado con la finalidad de que el cliente evalúa la calidad de nuestro producto.

RESPECTO A LA HUMANIDAD (PARTICIPACIÓN)

Cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente, delegar autoridad en los subalternos para que se aprovechen la totalidad de sus capacidades.

La industria pertenece a la sociedad. Su meta básica es dedicarse a administrar en torno a personas. Todos los que tengan que ver con la empresa (consumidores, empleados y sus familias, accionistas, subcontratistas y empleados de los sistemas afiliados de distribución), deben sentirse cómodos y contentos en la empresa y deben estar en capacidad de aprovechar sus facultades y realizar su potencial personal. Utilidades ante todo, es una idea anticuada que debe abandonarse.

ADMINISTRACION INTERFUNCIONAL

Para Ishikawa la calidad es primero y es orientado al consumidor (cliente), y es el consumidor al que se debe respetar por medio de los productos que se ofrecen.¹¹

1.5 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Definición de Objetivos de Calidad, son las metas claras hacia las cuales van a estar orientadas las actividades relacionadas con ellas.

Actividades, que se van a lograr las especificaciones o funciones exactas de los productos o servicios para la satisfacción de las necesidades de los clientes o consumidores (calidad), se conocen también como Función de Calidad y si esta función está bien diseñada y coordinada va a permitir realizar los objetivos de la calidad.

Por eso es importante hacer notar que para lograr la calidad y por consiguiente establecer cuáles serán sus objetivos, es imprescindible apoyarse en una serie de conocimientos relacionados con la calidad. Es necesario tener como base, los conocimientos de otras disciplinas, para lograr resultados concretos.

¹¹ González F., Brunet I. (2003), *Diseño de Empresas de Orden Mundial*, Morelia Mich. (1er Edición) p. 44

Disciplinas relacionadas con la calidad y su contribución de la misma:

1. Fianzas: para medida del costo de la calidad baja.
2. Ingeniería Industrial: para el diseño de sistema integrado, disolución de problemas, análisis de trabajo.
3. Investigación de Mercado: para la competitividad de calidad, entendimiento de los deseos del cliente.
4. Investigación de Operaciones: para el análisis de alternativas, diseño de producto para optimización.
5. Comportamiento Organizacional: satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos
6. Planeación Estratégica: para ver la calidad como medio para lograr una ventaja competitiva única.
7. Ingeniería de Sistemas: para traducir las necesidades del cliente a características del producto y del proceso.
8. Ingeniería del Valor: para el análisis de las funciones esenciales requeridas por el cliente.

Por consiguiente los objetivos de la calidad van a estar establecidos de acuerdo al tipo de organización y a las diferentes necesidades que caracterizan a cada una, y además siempre deben de estar orientados hacia la innovación o hacia el control. Los objetivos que se crean con motivo de innovación, pueden ser porque se desea implantar programas de entrenamiento, o un manual de investigación para reclamaciones, o un informe ejecutivo sobre la calidad, etc.

Y los objetivos que se crean para control, son porque se desea mantener los niveles actuales, o porque el desempeño actual es competitivo, o por mantener los materiales, los procesos y los productos dentro de las especificaciones.

Por lo tanto, para poder establecer objetivos, por ejemplo, rapidez y cortesía en el momento en que se entrega el servicio; la empresa para poder hacer realidad su deseo (objetivo o meta), debe establecer fundamentalmente, las tareas necesarias que se han de ejecutar y quien las llevará a cabo.

Una vez que la empresa determina como han de ejecutarse las actividades y por quién, los objetivos de la calidad pueden ser los siguientes:

1. Mantener o elevar la productividad según la situación actual de la empresa

2. Superar tanto las debilidades como las fuerzas de la competencia.
3. Atraer nuevos clientes creando en ellos experiencias de compra satisfactorias.¹²

1.6 CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD

En esta etapa, el monitoreo y evaluación se realizan todos los días con referencia a la producción y al mismo tiempo, se proponen nuevas y se busca la forma de mejorar la calidad. Se reconoce en toda producción industrial hay variación en el proceso y que ésta debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y la estadística.

La administración debe tomar en cuenta este hecho relacionado con el problema de la calidad, no se trata de suprimir la variación que se da en un proceso, sino de buscar un rango de variación que sea aceptable sin necesidad de ocasionar problemas.

Dentro del Control Estadístico de la Calidad, el MUESTREO es un elemento que juega un papel muy importante, éste es parte del hecho de que en una producción masiva es indispensable inspeccionar todos los productos. Por lo tanto, surge la necesidad de verificar un número determinado de artículos de un mismo lote de producción, sin embargo, esta forma de proceder puede llegar a ser riesgosa, el lote puede ser rechazado cuando tendría que haber sido aceptado o viceversa, esto debido a que como solamente se saca una muestra, se evalúa el lote de acuerdo a los resultados de dicha muestra.

La participación de los Estados Unidos de América en la Segunda Guerra Mundial, y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades, dio oportunidad de aplicar el control estadístico de calidad. En 1940, en el departamento de guerra de los Estados Unidos se formó un comité para establecer estándares de calidad.

El objetivo de este departamento era determinar niveles aceptables de calidad en todo su equipo de armamento. Pronto se desarrolló un conjunto de tablas de muestreo basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad.

Con esto se vio la importancia y la necesidad de que los conceptos y técnicas de control estadístico se introdujeran en el **ámbito universitario**. A fines de la década de los 40's, el Control de Calidad ya era parte de la enseñanza

¹² Castillo Aponte J., *Administración y Control de la Calidad* Editorial Trillas, (2da Edición) p 25

académica, sin embargo, aún tenía sus deficiencias ya que únicamente se le consideraba desde el punto de vista estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación se reducía única y exclusivamente al departamento de manufactura y producción.¹³

Aquí se señala que se inicia una nueva etapa, en el movimiento hacia la calidad sólo hasta en el momento en que se perciben las implicaciones, que el Control Estadístico de la Calidad tiene para la administración.

Por último el programa de los círculos de calidad es de carácter voluntario, nadie debe ser obligado a participar en ellos. Numerosos planes de motivación han fracasado debido a que la dirección obliga a los trabajadores a participar.

¹³ Guajardo E. (2000) *Administración de la Calidad Total*, México, Editorial Pax, p. 16

CAPITULO II

SISTEMAS DE CALIDAD

2.1 ¿QUE SON LOS SISTEMAS DE CALIDAD?

Concepto de la palabra sistema: “método o conjunto de reglas o principios conexos acerca de determinada materia”. O bien “conjunto de cosas que, ordenadamente enlazadas entre sí, contribuyen a un fin determinado”.

En cuestión de control de calidad, el término “sistema” ha significado desde procedimientos hasta un estante de “manuales” operativos que cubren todas las rutinas de pruebas de inspección.

Debido a los sistemas computacionales el Control Total de Calidad se encuentra en una nueva etapa de crecimiento, sin embargo requiere de una fuerte coordinación de todo el papeleo relevante con todas las actividades de software, hardware y manuales, y a su vez de la integración de las acciones de calidad de las personas, las máquinas y la información de sistemas fuentes de Calidad Total.

Ahora bien, se puede definir que “un sistema de calidad es la estructura operativa de trabajo aceptada en la compañía y en la planta, documentada por procedimientos integrados técnicos y administrativos, efectivos para guiar las acciones coordinadas de las personas, máquinas e información de la compañía y la planta de las mejores y más practicas maneras para asegurar la satisfacción en cuanto a calidad del cliente y costos económicos de calidad”. Un sistema de calidad total claramente definido y por completo instalado, es una base poderosa para el Control Total de Calidad, sin esta integración sistemática en la compañía la administración de la calidad por anticipado puede permanecer como consigna y tema de conversación pero la condición real puede ser administración de la calidad en crisis y reacción a quejas. Existe el contraste de que los sistemas fuertes de calidad proporcionan una base administrativa y de ingeniera para el control efectivo orientado a la prevención, que trata con la economía y con los niveles actuales de complejidad humana, de maquinaria y de información que caracterizan a las operaciones de las empresas y de las industrias de hoy.

De acuerdo a diversos autores estudiosos de la calidad, como Deming y Juran entre otros, los Sistemas de Calidad han sido clasificados en cuatro.

1. CONTROL DE CALIDAD. Basado en la inspección
2. CONTROL ESTADISTICO DE CALIDAD. Basado en inspección y prevención.
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Basado en la prevención

4. CONTROL TOTAL DE CALIDAD. Basado en la mejora continúa.¹⁴

2.2 CONTROL DE CALIDAD

Este sistema está basado en la inspección y tiene fundamentos en la cultura japonesa, la cual revolucionó el pensamiento de la gerencia. Las normas industriales japonesas definen al Control de Calidad como: “un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores”, siendo esta definición más general de lo que es para uno de los que fuera miembro sobresaliente el Dr. Kaoru Ishikawa quien señala: “el practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”, claro que todos los miembros de la organización tienen que participar para lograr esta meta.

El Control de Calidad ha sido y puede ser usado en industrias orientadas hacia el producto que va desde electrónica para el consumidor, computadoras y generadores eléctricos para productos pasteleros, farmacéuticos y de destilación hasta las empresas orientadas al servicio, desde tiendas departamentales, transporte público y agencias de correo hasta cuidado médico y administración hotelera, pero no solo debe limitarse a estas actividades, sino que en todas las acciones que se ejerzan en la vida y que impriman calidad debe de efectuarse un control de esta ya que es un medio para asegurar, mejorar y mantener las relaciones personales como interpersonales.

Algunos puntos se deben considerar para el Control de Calidad:

1. El cliente es el que marca las especificaciones de cada producto o servicio de acuerdo a como estos satisfagan sus necesidades. Las actividades de la organización deben de ser encaminadas a satisfacer al consumidor, aclarando que no solo se trata de cumplir con las normas nacionales e internacionales de producción, las cuales pueden cambiar constantemente.
2. Para saber con precisión que es lo que los clientes esperan de los productos o servicios, los fabricantes o prestadores de servicios deben estudiar las opiniones y los requisitos de los consumidores y que tengan en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos, ya que hay que recordar que el cliente es el que tiene derecho de escoger los productos.
3. Como productores o prestadores de un servicio hasta como clientes se debe tener claro el significado de calidad el cual incluye desde calidad del trabajo, servicio, información, proceso, división de las personas incluyendo

¹⁴Guajardo E. (2000) *Administración de la Calidad Total*, México, Editorial Pax, p.42

los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema de la empresa y de los objetivos, entre otros, al mismo tiempo no perder el enfoque de control en todas las manifestaciones de esta.

4. Es importante no perder de vista el precio del producto o servicio que se está ofreciendo, debido a que si éste es excesivo el cliente no podrá adquirirlo y por lo tanto no satisfacerá sus necesidades, además se tienen que pensar en la importancia del precio al planear y diseñar la calidad, ya que no puede existir Control de Calidad que haga caso omiso de él.¹⁵

El Control de Calidad comprende al amplio campo administrativo y técnico de desarrollo, conservación y mejoramiento de la calidad de un producto, pero esto no significa que un método técnico único, sea usado para lograr cierto propósito aislado, una definición de tal naturaleza restringiría completamente al Control de la Calidad, y a las tareas que este sistema conlleva y que gira alrededor de la producción y de procesos de servicios.

Se debe recordar la importancia que tiene el que todas las divisiones y todos los empleados de un empresa participen en el Control de Calidad aplicándolo en sentido más amplio, que incluye el control de costos y cantidades, de lo contrario no se podrá lograr un buen control, ni siquiera en el sentido más estrecho. Ejercer el Control de Calidad significa:

1. Emplear el Control de Calidad como base,
2. Hacer el control integral de costos, precios y utilidades, y
3. Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Un avance importante dentro de la evolución de Control de Calidad fue la introducción de métodos y sistemas estadísticos como apoyo y medida de control para la calidad. A este sistema se le denominó Control Estadístico de la Calidad.

Estadística se refiere al conjunto de métodos, mediante cuyo empleo es posible sacar conclusiones a partir de datos numéricos, es decir, la estadística se basa fundamentalmente en la ley de los grandes números y en la teoría matemática de las probabilidades.

Control de Calidad ha existido desde mucho antes de que los métodos estadísticos se aplicaran al análisis de los datos de calidad, y existen hoy, tanto si

¹⁵Castillo Aponte J., *Administración y Control de la Calidad*, Editorial Trillas, (2da Edición) p 37

se emplean como si no las técnicas estadísticas. En su sentido propio, Control de Calidad se aplica a una función más amplia que el Control Estadístico de Calidad.

En función de la historia, se puede decir que comenzó en los años 30's con la aplicación del cuadro de control de las industrias, dicho cuadro fue ideado por el Dr. W.A. Shewart de Bell Laboratories, pero no fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial donde se pudo apreciar la aplicación del cuadro de control en diversas industrias de los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para el Control de Calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad debido a las normas de calidad que existían en ese tiempo y que eran denominadas Normas Z.I. Cuando terminó la guerra, la calidad en los equipos japoneses era desigual y deficiente, viendo y analizando estos defectos, las industrias norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezaran a aplicar el Control de Calidad Moderno, y así se marca el comienzo del Control Estadístico de Calidad en el Japón en mayo de 1946, siendo éste un sistema singular en que participaron voluntariamente las empresas, cualquier organización podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien optar por no hacerlos inspeccionar.

En la fabricación de un producto hay que tomar muchas decisiones relacionadas con la calidad, al tomarlas es conveniente examinar cuidadosamente la rentabilidad de las distintas alternativas que se consideren. Los técnicos de Control Estadístico de la Calidad pueden aportar una valiosa colaboración a tales estudios económicos, y a través de las técnicas estadísticas obtener ciertos resultados deseables que no pueden conseguirse por otro camino. Estas son las ventajas inmediatas del Control Estadístico de Calidad, sin embargo, la introducción de estas técnicas en cualquier fábrica provoca a menudo algunos cambios convenientes que podrían definirse como subproductos, mismos que podrían obtenerse también sin el empleo de Control Estadístico de Calidad, pero dicha técnica facilita su obtención.

Los subproductos pueden ser; el establecimiento o la mejora de unos criterios de control, con la preparación de las instrucciones definitivas para cada método de inspección, la evaluación periódica de la actuación de los departamentos con parámetros referentes a la calidad, la valoración de los diferentes niveles de calidad ofrecidos por los vendedores, en términos de fracciones defectuosas (saldos), con la consiguiente selección de futuros compradores, basada en estos valores, y el establecimiento de un proceso de inspección donde no existía antes. En relación a este último punto, el énfasis que el Control Estadístico de Calidad pone en seguir siempre el orden del proceso de producción, tiende a exigir una inspección junto al puesto de trabajo, el objetivo inmediato del Control Estadístico

es proporcionar un nuevo instrumento que haga más efectivo el método de inspección.¹⁶

El Control Estadístico de Calidad debe considerarse como el instrumento que puede influir en las decisiones relacionadas con las tres funciones de especificación, producción e inspección. En el pasado ha habido discusiones entre los integrantes de estos tres grupos debido a la falta de hechos que constituyan las bases suficientes para llegar a un acuerdo, en muchos casos se proporciona un lenguaje común que puede ser utilizado por los tres grupos para llegar a una solución racional que conjugue los problemas mutuos.

En cualquier empresa, el C.E.C. puede abarcar campos distintos:

1. Las matemáticas, en las cuales se basan los gráficos de control y las tablas de muestreo; así como su relación con muchos otros instrumentos para análisis de datos, desarrollados por estadísticos matemáticos.
2. El conocimiento de los tipos principales de gráficos de control y tablas de muestreo. Es preciso conocer porque se emplean estos métodos, como interpretar los resultados y como dividir cuál de ellos hay que aplicar en cada caso.
3. Objetivos y posibles aplicaciones de C.E.C., aun que no se conozcan con suficiente precisión y detalle como para poder ejercer una estrecha vigilancia sobre el mismo. Esta información es particularmente útil a niveles de alta dirección.
4. El conocimiento aplicado a una o varias técnicas. "en cualquier empresa el uso de un control frecuente exigirá sin duda, inspectores operativos y administrativos con este nivel de conocimientos".

Dado lo compleja que puede resultar la aplicación del Control Estadístico de Calidad, es importante que se introduzca en la empresa de un modo cuidadoso, de tal manera que el personal esté en la mejor disposición de cooperar con los objetivos planteados a la vez que cuenten con los conocimientos necesarios; todo esto con el fin de evitar problemas para su implantación, como sucedió en los años 50's. Los obstáculos que se encontraron entonces, fueron:

1. Los empleados experimentados confiaban en su experiencia y sentido común y se quejaban de que no podrían emplear los métodos estadísticos.

¹⁶Castillo Aponte J., *Administración y Control de la Calidad*, Editorial Trillas, (2da Edición) p 41

2. Para manejar una planta la empresa tenía que fijar ciertas normas en cuanto a niveles de tecnología, trabajo e inspección, pero estas no existían porque los gerentes y empleados creían que la empresa se podría administrar sin esas normas.
3. Para su aplicación, el Control de Calidad requirió datos pero estos eran muy escasos.
4. Los métodos de muestreo y división no se empleaban correctamente en aplicación y recopilación de datos.
5. A veces se instalaban dispositivos de mediación y registradoras automáticas para recopilar datos.

Analizando lo anterior se obtuvieron las siguientes conclusiones para el buen funcionamiento del Control Estadístico de Calidad:

1. En cierto modo los métodos estadísticos son eficaces, pero esto no quiere decir que hay que exagerar su aplicación ya que las personas temen al Control Estadístico de Calidad y lo rechazan por ser algo demasiado difícil, por lo tanto no se deben dar a la gente métodos complejos.
2. Deben existir normas sobre productos y materias primas, normas técnicas y normas laborales.
3. Se deben mostrar intereses no solo en los empleados o administrativos sino que debe existir en la gerencia alta y media.

El éxito en cualquier programa, C.E.C. depende probablemente del número de personas competentes en este campo de que disponga la empresa, así como de la distribución de las mismas en los distintos departamentos. Cuantas más personas especializadas en la vigilancia de la inspección, supervisión de la producción, métodos, instrumentos y diseños técnicos y alta dirección conozca los diseños básicos del C.E.C., más efectivo resulta el empleo de estas técnicas; así como la distribución a largo plazo de conceptos estadísticos depende de la formación de una generación de físicos, químicos, ingenieros y otros hombres con mentalidad estadística que de alguna manera tomen parte en el desarrollo y dirección de los procesos de producción del mañana.

Las técnicas estadísticas más utilizadas en Control de Calidad son:

1. Grafico de control de Shewart de las características de calidad medibles.
2. Grafico de control de Shewart de fracción defectuosa
3. Grafico de control de Shewart del número de defectos por unidad
4. Aquella parte de la teoría del control de muestreo, que trata de la protección de la calidad que proporciona cualquier método de aceptación especificado.

A medida que avanza en el conocimiento de las técnicas estadísticas relacionadas con la calidad, se emplean métodos más complicados, para obtener mayor provecho.

El gráfico de control de Shewart es una herramienta importante en el C.E.C., la fuerza de la técnica Shewart reside en su capacidad para distinguir las causas atribuibles a la variación de calidad; esto hace posible el diagnóstico y la corrección de muchos problemas de producción y a menudo produce mejoras en la calidad del producto, así como en la reducción de la cantidad de productos desechables y recuperables.

Aunque los gráficos de control y los métodos estadísticos de aceptación por muestreo originalmente fueron desarrollados para ser empleados en fabricaciones en serie, estas técnicas son aplicables a muchos otros tipos de actividades de carácter comercial y directivas. Por ejemplo; ciertos modelos estadísticos de esquemas se adaptan perfectamente al problema de la verificación de errores en trabajos de tipo administrativo y los gráficos de control se pueden aplicar a muchos parámetros comerciales para obtener su valor medio, el intervalo de variación que puede esperarse, debido al azar y la presencia o ausencia de causas de variación atribuibles.

En el lenguaje técnico estadístico es preciso distinguir entre variables y atributos. Cuando se registra la medida real de una característica de calidad, en dimensión expresa en milésimas de milímetro, se dice que la calidad viene expresada mediante variables, cuando solo se anota el número de artículos que cumplen y el número de los que no cumplen ciertas condiciones específicas, se dice que se lleva un control por atributos.¹⁷

¹⁷Quijano V. (2003), *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1erEdición) p. 26

2.3 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS

Las iniciativas de servicio a clientes deben relacionarse en forma estrecha, con las iniciativas de calidad; pero no siempre es el caso.

La perspectiva es que este fracaso es atribuible a la carencia de una alineación en la compañía para cumplir con los requerimientos.

Se debe recordar que la calidad produce dinero.

Es por eso que la importancia de la calidad en el servicio se da durante la última década con la llegada de la competencia. Hace 10 años la competencia tenía menor importancia relativa para las empresas en el negocio de los servicios, sin embargo, la competitividad escala una tasa alarmante en la mayoría de los sectores de servicios.

Es así que el éxito de las compañías japonesas reside en que poseen estándares de calidad sumamente altos para sus productos y sus empleados.

Por ello es que no se pueden separar dos conceptos fundamentales, calidad y productividad, la fórmula para competir en estos días con mercados nacionales o internacionales, es en calidad y precio, sin embargo, desde el punto de vista del marketing los administradores cuentan con otras opciones como la diversificación y la segmentación pero si se toma en cuenta la conceptualización de la calidad estamos de acuerdo que se relaciona con la satisfacción y el cumplimiento de los requerimientos y expectativas del cliente, así pues, se dice que al hablar de calidad total se debe diversificar y segmentar tanto como el cliente lo necesite.¹⁸

Al producir con calidad, las empresas se benefician en maneras diferentes:

1. Tienen menos costos de producción
2. Obtienen márgenes de utilidad más altos
3. Tienen mayor participación en el mercado nacional e internacional
4. Eliminan desperdicios

No obstante, la calidad también cuenta con una serie de principios que son de suma importancia:

1. Es necesario diseñarla como una estrategia de negocio, y no solamente como una filosofía.

¹⁸Quijano V. (2003) *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1erEdición) p 38

2. No confundir una herramienta (medio) con una estrategia (como) de calidad
3. No considerar a la calidad como un conjunto de recetas mágicas
4. Es necesario no solo investigar la calidad que requiere el cliente, sino también considerar el consumidor y al usuario.
5. No inventar la calidad al cliente, consumidor o usuario
6. Es necesario analizar para qué tipo de cliente se está trabajando
7. No diseñar por separado las estrategias de la empresa y las de calidad
8. Desarrollar liderazgo de excelencia capaz de jerarquizar a sus clientes
9. Diseñar la planeación de estrategias de la calidad (visión de calidad)
10. Conocer el precio de trabajar mal
11. Trabajar sin errores

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida.

Para ser competitivas, las empresas deben, a la vez adoptar ciertos criterios de calidad adaptados a sus mercados y seguir de cerca lo que se hace en otros lugares.

La calidad es primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo producto o servicio. Todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente: la imagen de la marca, la reputación, las garantías, la ayuda en la puesta en marcha, una documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad del personal de ayuda e incluso en la intervención directa del propietario.¹⁹

En la percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al producto. Así por ejemplo: el pescado parece más fresco cuando descansa sobre un lecho de hielo. El vestíbulo de recepción de una agencia de publicidad, la forma en que van vestidas las azafatas, indica la calidad de su creatividad y de la importancia que concede al cliente.

Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, tiene un papel fundamental en este sentido: mirar al cliente a la cara, ceder el paso, expresar con

¹⁹ Quijano V. (2003) *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1er Edición) p. 48

una sonrisa el placer que nos produce verlo, llamarlo por su nombre, son otras tantas bazas a jugar para conquistar la calidad.

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

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

“De nada sirve ofrecer una comida suntuosa sobre un mantel de papel”.

En otros lugares del mundo suele erróneamente confundirse calidad con lujo; un hotel de cinco estrellas no es sinónimo de calidad. La calidad es un coeficiente: es el valor obtenido a cambio del precio pagado. Todas las influencias que existen sobre la percepción de la calidad hacen que los estudios sobre la satisfacción del cliente resulten excesivamente complejos, por no decir confusos. Sin embargo son indispensables puesto que, para complicar aún más el problema, los clientes tienden a callarse su satisfacción en materia de servicio.

Ese silencio es tanto más grave para las empresas si se tiene en cuenta que, en materia de servicios el descontento puede llegar a su punto máximo y que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada 100 clientes insatisfechos solo 4 expresan su insatisfacción de forma espontánea. Resulta indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes. Es más fácil que una persona insatisfecha comunique su mala experiencia a otra; que una satisfecha la divulgue con sus amistades.

2.4 EL CICLO DE LA CALIDAD

La calidad como conjunto de propiedades físico-técnicas se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes. Los agentes activos de la calidad son en definitiva los empleados de la organización; cuestiones como la formación de la motivación y otras políticas de Recursos Humanos, son decisivos para la obtención de calidad.

Esta interrelación de los diversos factores que influyen en el fenómeno de la calidad suele denominarse Ciclo de la Calidad, donde la orientación al cliente aparece como un elemento clave del mosaico de piezas que configuran la calidad.

El Ciclo de la Calidad



1. El mejorar la calidad: Si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios:
2. Reduce costos: Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas. No es real suponer que nunca habrá errores, sobre todo en los servicios, en los cuales intervienen en gran medida las personas y se dan una infinidad de relaciones directas entre ellas. No podemos esperar que nunca existan fallas; pero si que la frecuencia sobre todo en las fallas debidas al sistema, se reduzca cada vez más.

3. Baja los precios: A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores como desperdicio y de problemas como en la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su mejor precio.
4. Posiciona el servicio: Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se pueden lograr un mejor posicionamiento del servicio de la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.
5. Mantiene el negocio: Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer del negocio.
6. Proporciona más empleo: Mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez, ni es ninguna garantía de éxito permanente, las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.²⁰

En México, las expectativas de los clientes se están incrementando constantemente, desde la apertura de su mercado está obligado a los proveedores a ofrecer diferentes opiniones de servicio y de productos con mayor calidad y con los precios más bajos. Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más. La competitividad actual la ganan aquellos que puedan añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo y al menor costo.

Es esencial que diseñemos calidad, implantemos la calidad y mejoremos continuamente la calidad, para que podamos mejorar gradualmente la competitividad de las empresas estatales. Una de las principales oportunidades, como el estado, que deben ser explotadas y fortalecidas al máximo, para el mejoramiento de la economía y calidad de vida, es en la pequeña empresa. Morelia cuenta con una diversidad geográfica y cultural rica, que es y puede convertir aun más a Michoacán como un lugar atractivo para visitar por parte de turistas nacionales e internacionales, trayendo así un conjunto de beneficios multiplicadores como el económico, entre otros.

²⁰González F., Brunet I.(2003) *Diseño de Empresas de Orden Mundial*, Morelia Mich.,(1er Edición) p. 52

2.5 LIDERAZGO POR CALIDAD

Es una estrategia de negocios dedicada a crear y conservar clientes leales a través de la mejora continua e innovación de los procesos, productos y servicios de una empresa, constituye el liderazgo necesario para poder competir en un mundo globalizado.

El punto fundamental para el éxito en todos los cambios es precisar el liderazgo, esta empieza en el hogar con los padres cuando hay una buena educación en los hijos.

El ser líder no es aquel que esté viendo hacia el presente o esté viendo solamente su pequeña parcela, sino el que está viendo hacia el futuro, está tratando de escudriñar hacia donde van las tendencias. El líder es aquel que señala rumbos, acepta la vocación de dirigir, de orientar, de ser visionario, tener una visión completa integrada de hacia a donde se quiere ir y hacia adónde vamos. El liderazgo es la calidad de señalar rumbos, de crear nuevas promesas de reto, es una promesa hacia el futuro y la capacidad de convertir los problemas en oportunidades.

El liderazgo es la capacidad de señalar a otros, lo que otros no ven cuando todos estén involucrados o metidos en un problema y que no vemos la salida. El liderazgo es una visión positiva del futuro, una visión que puede contagiar a otros de dinamismo y fuerza, pero desgraciadamente no ha habido una verdadera educación de liderazgo en las empresas, una formación de cómo manejar, cómo motivar, cómo orientar y cómo dirigir el liderazgo tiene que ver con ofrecer nuevas alternativas de desarrollo material, espiritual, político y social, el liderazgo no se gana gratis o el líder le da algo material o espiritual a su gente o nadie lo va a seguir.

Liderazgo es saber cuáles son las necesidades del otro para que el líder pueda llenar sus necesidades y en este sentido obtener lo que se quiere. Para lograr una buena calidad y productividad en los productos y servicios que se ofrezcan al cliente es necesario cambiar la visión y en lugar de hacer cosas lograr resultados. Lo importante es la calidad en los productos, para lograr la calidad en el trabajo es importante fomentar la colaboración por todos lados, en lugar de la competencia. Se requiere de líderes que verdaderamente sepan hacer que otros se

responsabilicen totalmente y por último pasar del trabajo individualista al trabajo en equipo.²¹

En conclusión, el liderazgo requiere aptitudes conceptuales para formular una visión, fijar objetivos, crear una estructura para la organización crear un sentido compartido del propósito y un clima en el que las personas deseen trabajar lo mejor posible.

2.6. PLANEACION DE LA CALIDAD

La planeación de la calidad debe abarcar todos los aspectos inherentes a ella, desde la presentación del producto, el diseño del producto o servicio, la presentación y operación del programa, hasta su producción y uso.

Un enfoque estructurado de la planeación es el ingrediente principal de una nueva cultura.

Esta etapa es la de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos universales que en esencia son los siguientes:

1. Identificar quienes son los clientes (universo)
2. Detectar las necesidades de los clientes
3. Desarrollar las características de producto o servicio, de tal manera que responda a las necesidades de los clientes.
4. Implementar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto o servicio
5. Transferir los procesos resultantes de las fuerzas operativas.

La planificación de la calidad es la actividad para:

1. Determinar las necesidades de los clientes
2. Desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades.

²¹Gutiérrez M. (2000), *Administrar para la Calidad, Conceptos Administrativos del control de la Calidad*, México, Editorial Limusa, (2daEdición) p. 28

La planificación de la calidad se da en cuatro niveles:

1. Nivel operativo
2. Nivel departamental
3. Nivel multifuncional
4. Nivel corporativo o de división.

El acuerdo al que se está llegando es que las personas encargadas de planificar la calidad se vuelvan expertos en el uso de métodos y herramientas de la planificación moderna de la calidad. Este acuerdo requiere un cambio cultural masivo.

Una revisión importante de los patrones de pensamiento y comportamiento, que le permita combinar su experiencia con esos procedimientos y herramientas provocando su uso. La alta dirección tiene un papel decisivo, el liderazgo debe provenir de esta hacia el resto de la organización.²²

²²Palacios J. (2006), *Administración de Calidad*, México, Editorial Trillas, (1er Edición) p. 47

2.7 ESTABLECIMIENTO DE CIRCULOS DE CALIDAD

Lo primero que tiene que hacerse es una evaluación completa de la situación de la organización. La evaluación debe abarcar el estilo de dirección, las tendencias de la productividad y la calidad, las relaciones de trabajo, la moral, la situación de mercado, entre otras. Todo esto forma una base a partir de la cual se pueden medir los resultados de la instrucción de círculos de calidad.

La etapa siguiente consiste en crear un comité de dirección para investigar el concepto de círculo de calidad y determinar si beneficiarán a la organización.

El establecimiento de los círculos de calidad atraviesa por las siguientes cinco etapas:

1. Organización del círculo
2. Fase inicial
3. Vigilancia y solución del problema
4. Innovación y auto mejoramiento
5. Autonomía en el control de la calidad

Las dos primeras fases tienen que organizar el grupo de trabajadores en círculos y enseñarles técnicas sencillas para la solución de problemas. En sus áreas de trabajos tiene que identificar, analizar, resolver problemas de calidad, preparación inicial, desperdicios, productividad y seguridad. Durante la tercera fase, el círculo de la calidad empieza a formar una mentalidad de vigilancia. Los miembros del círculo buscan técnicas sencillas de control para mantener y vigilar su medio ambiente de trabajo.

La fase siguiente es la de auto mejoramiento; a medida de que el círculo de calidad comienza a madurar, se buscan diversas formas de lograr mejoras y no solo de resolver problemas. La quinta fase que es la de autonomía, se alcanza cuando el círculo de la calidad se establece en la organización y cuenta con la confianza de la dirección, el círculo tiene entonces acceso a toda la información requerida, medios de capacitación y técnicas auxiliares para hacer procesos.²³

²³Palacios J. (2006), *Administración de Calidad*, México, Editorial Trillas, (1er Edición) p. 56

2.8 ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Otra estrategia de la Administración Pública Estatal para modernizar el aparato productivo y que refuerza las tareas realizadas a nivel nacional en materia de capacitación y productividad.

Este acuerdo reúne las voluntades de tres sectores productivos (Gobierno Federal, Sector Campesino y sector Empresarial), por incrementar los niveles de productividad y calidad a través de las líneas de acción que el propio acuerdo señala:

1. Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales. Parte importante de mejoramiento de la Calidad y Productividad, exigen plantear las estructuras organizativas de las empresas, adecuadas a los nuevos modelos y tecnología; a las actuales demandas de la sociedad que vive en economía de mercados con precios cada vez más inestables.
2. Superación y desarrollo de la administración. Deberá atenderse prioritariamente la Calidad y Productividad para acceder y permanecer en el mercado
3. Énfasis en los recursos humanos.

Esta línea de acción se considera como la más importante, precisamente por enfocarse al elemento determinante en la producción. Contempla el establecimiento por parte de las empresas, de políticas de capacitación permanente a todos los niveles, programas de inducción al puesto, subrayando la necesidad de capacitación como una inversión a futuro contempla también el aspecto motivacional y la remuneración como elementos de estímulos para la productividad.

4. Fortalecimiento de las relaciones laborales.
5. Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
6. Entorno macroeconómico y social propio a la productividad y la calidad.

La respuesta que dio el Estado de Michoacán, a la firma de este acuerdo fue muy positiva, observándose entre otras cosas la creación del Comité Estatal de Calidad y Productividad y el Programa de Actualización Profesional para Servidores Públicos, instrumentado por la Secretaría de Administración.²⁴

²⁴ Feigenbaum A. V. (2000), *Control Total de la Calidad*, México, Editorial CECSA, (1er Edición) p. 44

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD

3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es una especie de mantenimiento planeado en la economía de un sistema. Así como el diseño y funcionamiento de un producto genera belleza el diseño correcto de un sistema engendra optimización en todos los aspectos.

PRODUCTIVIDAD: “Es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad. Es el beneficio integral que se logra al satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir al resultado social y económico de su país”

$$\text{PRODUCTIVIDAD: } \frac{\text{PIEZAS PRODUCIDAS}}{\text{TIEMPO REAL TRABAJADO}} \times 100$$

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la generación de bienes o servicios y los recursos utilizados en sus procesos de producción.

De esta definición se deduce que el óptimo aprovechamiento de los recursos de que dispone se refleja en una alta productividad.

Para lograr un nivel aceptable de productividad se tiene que elaborar un plan integral que contemple puntos tales como el educativo, capacitación permanente y actualización de recursos humanos, exigiendo orden y limpieza en todos los aspectos, disciplina consigo mismo para cumplir con los lineamientos establecidos, puntualidad estar en el lugar de trabajo y participar en equipos estando dispuestos siempre a ser mejores.²⁵

Lo anterior es de gran importancia, porque el incremento de la productividad no puede recaer en un esfuerzo unilateral del trabajador; se trata de una responsabilidad colectiva.

Es indudable que nuestro país debe llevar a cabo transformaciones drásticas para poder enfrentar los cambios que se están presentando en todo el mundo y con la incorporación de nuestro país a un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, hará que las empresas mexicanas traten de mejorar su competitividad para aprovechar el mercado más grande del mundo y no sufrir las consecuencia al enfrentarse a productores de otros países con elevados niveles de productividad.

²⁵ Tapia F. (2000) *El Contador Público y la Productividad en la Empresa*, México, Editorial Mc Graw Hill, (2da Edición) p.24

En la actualidad los directivos de las empresas tienen una tarea cambiante por las innovaciones, por que los eventos son cada vez más complicados en sus procesos y sus resultados son imprevisibles, razón por la que se necesita desarrollar una actividad mayor para aprovechar todas las oportunidades que se presenten. El factor más importante para el logro de una mayor productividad es el humano, por lo cual se hace necesario reconocer e imaginar creativamente diversas alternativas para estimular y obtener la participación del hombre en la empresa, generar una compensación económica suficiente, se hace necesario también crear una compensación humana, es decir, que el trabajo sea por sí mismo una satisfacción para el trabajador.

3.1.1 PRODUCTIVIDAD CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Al enfrentarnos al dilema de que cantidades y calidades son magnitudes heterogéneas entre sí se sabrá que va a ser difícil manejarlas conjuntamente en las mediciones de la productividad, aunque sea aconsejable trabajarlas juntas; es por esto que:

La productividad en sentido amplio, comprende los aspectos:

- 1. Productividad Cuantitativa** Relación entre la cantidad de productos o servicios y la cantidad de insumos de producción utilizados para producirlos.
- 2. Productividad Cualitativa** Relación entre la calidad de productos o servicios y la calidad de insumos de producción utilizados para producirlos.

Pequeñas mejoras en múltiples aspectos, si están conectados en cadena productiva, producen cambios totales muy significativos.

Productividad Completa En relación con una actividad es aquella que mide la relación entre:

1. Las cantidades y calidades de los bienes y servicios producidos por la actividad y las cantidades y las calidades de los insumos de todos los recursos usados en la actividad.

Este concepto de productividad completa incluye en la actividad todos los productos e insumos necesarios para esta. Entendiendo este concepto se debe tomar en cuenta la organización.²⁶

²⁶ Feigenbaum A. V. (2000) *Control Total de la Calidad*, México, Editorial CECSA, (1er Edición) p. 49

3.2 RELACION PRODUCTIVIDAD-CALIDAD

Para poder incrementar la productividad se tienen que atacar todas las debilidades: desde mi punto de vista la causa principal de todas las deficiencias que se presentan en la organización es la mala o nula capacitación que reciben los trabajadores la base de todo buen trabajo es la capacitación adecuada; a continuación menciono algunas sugerencias al respecto:

1. Cuando el personal de nuevo ingreso llega a la organización se le debe dar inducción, es decir que conozca las instalaciones de la organización, así como el objetivo de esta, también es importante que conozca todo el procedimiento de lo que se produce en la línea a la que va a pertenecer; así como la función de todo y cada uno de sus compañeros para que cuando estén trabajando sepan si hay errores, donde se originan y como se pueden corregir.

Desde el primer día de trabajo el supervisor debe inspirar confianza y respeto hacia el trabajador, si tiene alguna duda en su trabajo preguntará más fácilmente si se le ha dado confianza para hacerlo, de lo contrario empezará a preguntar a sus compañeros quienes posiblemente le den la información correcta o si no lo hacen estarán contribuyendo a originar productos defectuosos.

Se recomienda que la introducción no sea sólo una plática de un día como se hace hasta el momento, sino que se dediquen tres días, en los que se estarán tocando todos los puntos que se mencionaron anteriormente. Es muy importante hacer notar que los tres días de capacitación que se les está impartiendo van a originar gastos, puesto que se les va a pagar su salario como si estuvieran trabajando, esto no debe de importar, porque si esta inducción se imparte correctamente, los resultados que se obtengan van a ser los esperados y el dinero que se invirtió en ellos se recuperará fácilmente.²⁷

2. Capacitación permanente: Es muy importante, una vez que se han establecido las bases de cómo deben trabajar las personas en la organización se les impartan cursos de capacitación, los cuales deben enfocarse tomando en cuenta los siguientes puntos:

Material: Debe conocer la estructura del material con el que está trabajando, los requisitos que tiene que cumplir, deben aprender a aplicar todas las formas de inspección aún cuando no pertenezcan al departamento de control de calidad,

²⁷ William S. K. (1992), *La Ruta de Deming a la Calidad y a la Productividad, Vías y Barreras*, Editorial CECSA, (1erEdición) p. 46

ellos deben controlar todo el material que llegue a su línea y de esto dependerá que se tenga una buena producción.

Maquinaria: Si la gente conoce la maquinaria que está utilizando le será más fácil determinar si ésta tiene fallas, ellos no podrán darle mantenimiento de ninguna manera, esto sólo les ayudará a dar un informe más completo en caso de que exista alguna descompostura, aunque por otro lado al personal de mantenimiento también se le deberá capacitar para que dé mantenimiento preventivo y así se puedan corregir desde el principio las posibles fallas que se pudieran tener o simplemente mantenerla en buen estado para que no cause problemas durante la producción.

Por otro lado, también es importante capacitar a la gente dándole otros cursos que le ayudarán a completar sus conocimientos, éstos pueden ser:

De autoestima: Si se le enseña a la gente a creer en sí misma y en el trabajo que realiza será más productiva.

De tiempos y movimientos: Si se les dice qué tan importante es la rapidez y eficacia con que realizan su trabajo y la forma en que esto repercute si no lo hacen bien, que deben además tener un criterio amplio para que cuando sea necesario tomar nuevos tiempos, no pongan ningún obstáculo, ni manipulen los tiempos con que trabajan.

De relaciones personales: Fomentar la buena comunicación entre todas las personas, principalmente las que trabajan para un mismo producto, puesto que si se llegará a presentar algún conflicto entre algunas de las personas esto origina que exista un descontento entre la gente, provocando así que tengan una serie de problemas, que afectan primero a unas personas, después a otras, hasta que llegan a toda la línea, lo que ocasiona que no se tenga una buena producción.

Por otro lado, también en este curso de las relaciones personales se deben incluir tanto a gerentes de producción, como a supervisores de línea para que estén en contacto directo con toda la gente y así se puedan limar todas las asperezas existentes entre ellos y proponer las soluciones a sus problemas.

1. Canales de comunicación: Para que exista una buena comunicación en la línea, aparte de enseñarles de cómo tener mejores relaciones de trabajo es importante decirles cuáles son los canales de comunicación que existen en

la empresa, esto con el fin de evitar la creación de conflictos por no existir una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.²⁸

Así se evitarán posibles rumores que provoquen descontentos entre la gente o que ellos hagan sus propias deducciones acerca de algún problema, y traten de solucionarlo por sí mismos sin tomar en cuenta a los jefes superiores.

Estos son los puntos primordiales, si se capacita a la gente en estos aspectos ellos no tendrán ningún pretexto para decir que no pueden trabajar correctamente, puesto que ya se les han dado las bases para que realicen su trabajo correctamente.

De esto se deduce que una persona bien capacitada rendirá más y mejor, este le redituará a la empresa múltiples beneficios, disminución de desperdicio, tiempos muertos, además de que se tendrá gente preparada física y mentalmente para realizar bien su trabajo, estará contenta de permanecer en la organización y sentirse parte importante de ella; sólo contando con gente capacitada adecuadamente se podrá alcanzar un nivel alto de calidad y productividad, lo que los hará más competitivos.

²⁸ Feigenbaum A. V. (2000), *Control Total de la Calidad*, México, Editorial CECSA, (1er Edición) p. 53

3.3 .NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

La calidad total plantea como un principio elemental, el que las actividades de mejorar se realicen enfocados al cliente, por ello, atendiendo a esté principio se debe, como empresa realizar un diagnóstico preliminar sobre nuestra productividad y con ello dirigir actividades concretas y acertadas y no caer en la productividad realizando actividades secundarias o innecesarias que no nos conduzcan a las necesidades reales, sino que por el contrario, nos hagan caer en lo que tanto evitamos que es la *no productividad*.

Aunque aparentemente una empresa que ha logrado altos niveles de recursos financieros, se le ve como productividad, no necesariamente lo es y no necesariamente tiene un buen nivel de productividad, ni tampoco está preparada para enfrentar factores externos y variables como competencia, devaluación, baja demanda, etc., o intentos como fallas en los sistemas productivos, mecánicos o administrativos.²⁹

Según un grupo de expertos, se determinó que hay tres niveles de productividad.

NIVEL I. OPERACIÓN A PESAR DE LA DEMANDA

Se le da este nombre a las empresas que trabajan y producen a ciegas, quiere decir aquellas que prestan un servicio o vende un bien atendiendo a sus propios intereses, que han adquirido un nivel dentro del mercado por las bondades de sus productos y la complacencia del cliente y no precisamente por su habilidad comercial, por ejemplo: un monopolio. Operan mirando sus propios intereses y no se percatan del grueso del mercado que tiene cautivo, de la oportunidad de negocio que dejan afuera, que le es suficiente el ingreso que obtiene y no se pregunta si hay costos elevados, o la mala calidad o clientes satisfechos.

Estos casos son comunes en las típicas empresas pequeñas que crecieron sin planificarse. Y se dice que a pesar de la oferta y demanda, porque ésta no les causa ninguna alteración a sus planes internos. Obviamente estas empresas tienden a ser un blanco fácil para la competencia, tienen altos niveles de costos de no calidad y productos de muy baja calidad (normalmente), con respecto a las necesidades del cliente. No se consideran empresas sólidas aunque ganen mucho por la fragilidad de su comercialización. A estas empresas les afectan de sobremanera cualquier cambio externo o bien cualquier contingencia interna para lo que no estén preparados, por ejemplo Telmex, Pemex, C.F.E y Bancos.

²⁹ Palacios J. (2006). *Administración de Calidad*, México, Editorial Trillas, (1er Edición) p. 62

NIVEL II OPERACIÓN SOBRE LA DEMANDA

En esta clasificación se encuentran aquellas empresas típicas en donde surgen constantemente imprevistos y urgencias. Son las que no han podido conocer, manejar y controlar su mercado por lo que son extremadamente susceptibles a los cambios que en este se presenten. Normalmente estas empresas llegan a sacrificarlo todo (equivocadamente), por complacer a su mercado. Típicamente conciben al mercado como un todo uniforme y no segmentado por lo que cuando llega a variar el comportamiento de dicho mercado la respuesta de la empresa se vuelve lenta, y con alto costo de no productividad.

La alta flexibilidad que en ella existe internamente, no es por una cultura de calidad sino por temor a perder su mercado y sus ingresos. Como es lógico quienes determinan el futuro de esta empresa son los clientes y los competidores. No se consideran plenamente productivas porque:

1. Tienen ventas no aseguradas
2. Las decisiones las toma el mercado global
3. Fragilidad competitiva
4. Flexibilidad externa
5. Crecimiento limitado

NIVEL III EQUILIBRIO, DEMANDA-OPERACIÓN

Este nivel ha sido alcanzado por las empresas futuristas, las que han logrado cliente como al ingeniero más sabio, y a las ganancias como resultados del aprecio del cliente y al producto como el factor determinante entre el cliente y la subsistencia de la empresa. Este nivel se considera el óptimo, ya que además de ganancias económicas proyecta solidez al brindar seguridad al cliente, al empleado y a la economía en general.

Se tiene bajos o no los niveles de costos, de calidad y es capaz de movilizar por sí misma a la competencia. Es el ejemplo de una empresa altamente productiva y de calidad (automotriz).

3.4. INTEGRACION PARA LOGRAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La integración, es la fase del proceso administrativo encargada de dotar a la organización de los medios y recursos necesarios para su funcionamiento. Independientemente de que la integración comprende cosas y personas, la mayor importancia para la consecución de la calidad, la tienen los recursos humanos.³⁰

La integración de las personas se divide en las siguientes etapas:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Debe reclutarse personal para la estructura de la organización, de acuerdo con los requerimientos de personal, la formulación del inventario del personal, su operación, aptitudes y disposición para realizar las funciones bajo el enfoque de la filosofía de calidad.

De una adecuada selección del elemento humano depende el contar con personal idóneo para ocupar los puestos dentro de la estructura, sin perder de vista los métodos existentes para su reclutamiento y los criterios utilizados para su selección.

INDUCCIÓN

Es conveniente procurar que los nuevos elementos se adapten rápidamente al organismo, que conozcan su funcionamiento, objetivos, funciones, las políticas y filosofía de la organización en materia de calidad.

DESARROLLO

Satisfacer en los elementos humanos, sus deseos de superación y progreso, mediante un adecuado plan de incentivos, de adiestramiento, capacitación y desarrollo dentro de la organización motivándolos, midiendo su desempeño y promoviéndolos de acuerdo a los resultados obtenidos dentro de un periodo determinado.

Se debe contar con un programa anualizado de desarrollo institucional, con ello se facilita la labor de educar, capacitar y entrenar a todos los colaboradores en los conceptos y filosofías existentes para el control y mejoramiento de la calidad. Lo recomendable es que esta acción llegue a todos los niveles organizacionales, comenzando por los altos niveles que la componen.

³⁰ Palacios J.(2006), *Administración de Calidad*, México, Editorial Trillas, (1er Edición) p. 67

Si se logra tener dentro de nuestra organización elementos bien preparados y remunerados, correctamente motivados, contaremos con una plantilla de personal eficiente, productiva, de calidad, tanto en su vida personal como para la consecución de objetivos institucionales.

En esta fase deben analizarse las políticas en materia de remuneración, así como la naturaleza, alcance y tiempo empleado en las actividades, programadas de adiestramiento en la empresa, así como la motivación que cada empleado necesita.

Las necesidades de motivación, surgen cuando se presentan obstáculos reales para el logro de la calidad como: ignorancia, competencia de prioridades, sub optimización, mitos culturales; estos factores pueden ser eliminados con una adecuada motivación.

1. La ignorancia: Las personas no son conscientes de que están creando problemas de calidad.

Esto puede remediarse con la educación. Proporcionando información y concientizándolos respecto a cómo la mala realización del trabajo afecta a los clientes o usuarios.

2. La competencia entre las prioridades: Las personas son incapaces de lograr la calidad por dar prioridad a otros objetivos.

Dentro de muchas compañías, la calidad no tiene un grado prioritario. La solución a este punto consistiría en hacer comprender a los niveles más altos el ¿por qué? De dar prioridad a la calidad en la organización.

3. La sub optimización: Cuando dentro de un área específica se ha logrado la calidad, hace que este logro sea sub-aprovechado dentro del contexto organizacional.

Lo anterior, se debió a la falta de planificación de la calidad. Es conveniente poner mayor empeño en la planeación para así aprovechar al máximo la participación de los integrantes de nuestra institución, así como los clientes internos y externos.

4. Los mitos culturales: La cultura organizacional puede repercutir en los esfuerzos para lograr la calidad de la institución.

Lo primero que debe estudiarse para solucionar este obstáculo, es detectar los motivadores reales del comportamiento humano, es decir, el Patrón Cultural de la Institución.

El Patrón Cultural, es el conjunto de creencias de la población humana; es una respuesta lógica a las percepciones. Por ende, cada sociedad requiere la adaptación de sus nuevos elementos al patrón cultural de la sociedad.

Si se vigila el cuidadoso cumplimiento de las fases que integran esta etapa del proceso para la administración de la calidad, se estará en buen camino para lograr una organización sana, con filosofía de calidad total y realmente productiva porque quienes hacen posible todo esto son los recursos humanos que la integran.

Se debe considerar ésta etapa como una de las más importantes cuando se encuentra con un programa para obtener calidad dentro en la organización.

Depende mucho de la formación, capacidad e inducción que se le dé al elemento humano, la profundización que tenga una filosofía de calidad y en formación para el servicio dentro de áreas claves, consecución de objetivos positivos y resultados favorables visibles a corto plazo.

3.5 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

Este programa tiene su origen en la intención del Gobierno Federal por modernizar el aparato productivo y económico de México.

Su objetivo central lo constituye la formación y desarrollo del recurso humano. Para ello, pretende atacar una serie de factores considerados como limitantes del crecimiento de la productividad.

1. El alto grado de heterogeneidad en la planta productiva, reflejado en su insuficiente estructura.
2. El exagerado proteccionismo industrial ha generado mercados desprotegidos, alteración de precios y el detrimento en la formación y desarrollo del elemento humano.
3. Insuficiente información y desarrollo de recursos humanos, constituyendo actualmente un punto crítico de la estrategia de modernización de nuestro país.

Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, el programa enfatiza la importancia de la capacitación entendida como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador aprovechar mejor sus capacidades y los recursos de que disponen.

El énfasis en esta actividad se hace necesario en una época como la actual en donde los cambios tecnológicos exigen la transformación de perfiles ocupacionales, así como un proceso de readaptación de la mano de obra.

La capacitación en México, no ha alcanzado su grado de desarrollo respecto a la formación permanente de recursos humanos. Los servicios que se imparten siguen siendo muy limitados. Aún entre la población ocupada, el número de quienes tienen acceso a cursos de capacitación es también bajo.

La Ley Federal del Trabajo, estipula la obligación legal de todas las empresas en capacitar a su personal; sin embargo, un número reducido de ellas promueve a desarrollar programas permanentes de actualización, motivación y superación profesional, por lo que el trabajador recurre a la experiencia para adquirir esos conocimientos.³¹

³¹ Wikipedia, programa nacional de capacitación y productividad, 30 sep. 2010, www.wikipedia.com

Los objetivos centrales del programa son los siguientes:

1. Elevar capacidades, habilidades y aptitudes de la sociedad, ampliando sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorando sus niveles de vida y contribuyendo a un uso más racional y eficiente de sus recursos,
2. Fomentar la cultura y dinámica social que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo como elementos sustantivos para la superación económica y bienestar nacional.

La capacitación se plantea como un medio esencial para la adquisición y actualización de conocimientos, habilidades que permitan al trabajador un mejor desarrollo de sus capacidades y el óptimo aprovechamiento de los recursos de que dispone, aportándole mayores posibilidades de realización personal y mayor capacidad de decisión, aspectos tan necesarios ahora que el país compite con economías internacionales, siendo este concepto de competitividad un término usado de la filosofía de Calidad Total.

El centro de la estrategia del programa, lo constituyen la formación y desarrollo de recursos humanos y el reconocimiento de su papel decisivo en el cambio estructural y tecnológico.

Para dar continuidad y cumplimiento a los objetivos planeados, el programa se compone de cinco propuestas prioritarias:

1. La primera se refiere a la educación, destacando la importancia que tiene sobre la productividad de una organización. Si bien es cierto, la educación fomentada desde los primeros años de escolaridad, el fortalecimiento del conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas a lo largo de este proceso educativo, representan un requisito para que el personal pueda aspirar a colocarse y desarrollarse dentro del sector laboral.
2. La siguiente estrategia del programa, se refiere a la capacitación permanente del elemento humano como complemento a la educación; representa la actualización, superación o readaptación de la fuerza de trabajo.
3. Un tercer aspecto considera la formación y desarrollo de una conciencia (personalmente prefiero el término "cultura"), de productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la sociedad. Para ello se pretende desarrollar el movimiento nacional de calidad y productividad. En algunos sectores ya se comienzan a observar resultados, mientras que otros están enfocando sus estructuras hacia esa meta.

4. Otra estrategia de interés, se refiere al mejoramiento significativo de las condiciones en que los recursos humanos realizan su trabajo enfocado a ser productivos y que se ven reflejadas en sus relaciones laborales y familiares.
5. Por último, se trata de inculcar una mentalidad de solidaridad hacia los grupos menos protegidos, buscando mecanismos que les permitan incorporarse a la actividad productiva y mejorar sus condiciones de vida.

Los puntos anteriores, se enfocan directamente al desarrollo de los recursos humanos, constituyendo la parte medular del programa.

Los conocimientos, habilidades y actitudes para la vida productiva se adquieren a través de dos vías: la educación y el trabajo.

Diferentes modalidades de servicios educativos de capacitación y adiestramiento, así como de formación profesional, complementan la educación de carácter general proporcionada por el sistema formal, tendiendo a enfocarse de manera más integral.

Tanto la capacitación como la productividad son tareas que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social.

En los últimos años se ha acelerado la transformación estructural de las organizaciones productivas hacia sistemas de calidad total y modernización; un factor que debe destacarse al respecto es la conciencia colectiva sobre eficiencia y calidad. Esto se obtiene transmitiendo la enseñanza sistemática durante el proceso de escolarización y transmitiéndolo con el ejemplo dentro de la familia y en el área laboral.

Las líneas de acción para ejecutar la estrategia de modernización del país, se basan en la participación tanto de Instituciones Públicas, principalmente educativas, como privadas y sociales.

El programa (a nivel Federal), considera la participación de Secretarías de Estado, básicamente la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Educación Pública, encomendándoles la tarea de promover y difundir información referente a servicios educativos y de capacitación que se ofrecen en distintas regiones y localidades del país, teniendo el usuario la opción de elegir las actividades que más les sean útiles.

Así mismo, una mayor apertura y flexibilidad de las instituciones de enseñanza superior al respecto de las necesidades de capacitación, información y problemas enfocados a calidad y productividad en las empresas, destacando la importancia de su participación en la solución de problemas y el mejoramiento y adecuación de los planteles educativos.

Para la ejecución de este programa se contemplan las más amplias participaciones de los sectores de la sociedad en coordinación con Instituciones, Organismos y Entidades Públicas.

Las Secretarías de Educación Pública, de Comercio y Fomento Industrial y la de Trabajo y Previsión Social, tendrán la encomienda de realizar proyectos de colaboración entre el sector productivo y las Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación Científica con la finalidad de fortalecer los procesos de investigación, desarrollar esfuerzos de mejoramiento de la productividad y de los recursos humanos.

Las entidades Federativas de la República, apegadas al estricto respeto de su soberanía Estatal, formularán proyectos de orden estatal referentes a capacitación, productividad, procurando que su funcionamiento dé soluciones a la situación de cada estado, al tiempo que implemente la adecuación de temas como calidad y productividad en los Comités para el Desarrollo Estatal.

Con la adopción de estos conceptos en cada Estado, se logrará concientizar a cada sector productivo involucrado, mejorando sus niveles de calidad y competitividad reflejándose esto en su vida, en el avance del desarrollo económico y social del país.

Para finalizar el análisis a este programa y de acuerdo con los comentarios arriba señalados, en el caso particular del Estado de Michoacán, se formuló el Programa Estatal de la Calidad y Productividad, como apoyo a la consecución de los objetivos planteados en el Nacional.³²

³² Wikipedia, programa nacional de capacitación y productividad, 30 sep. 2010, www.wikipedia.com

CAPITULO IV

ASPECTOS BASICOS DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS

4.1. ¿QUE ES EL SERVICIO?

Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el que primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe.³³

Siempre en el momento en que es prestado. Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Se entiende al Servicio como el producto intangible que no toca, no se palpa, pero no permite experimentar satisfacción compensada por el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades del cliente, el servicio es:

1. Es un acto libre
2. Es el dar y la forma de dar
3. Produce gozo
4. Es un encuentro interpersonal
5. Requiere autoestima “soy valioso... puedo dar”
6. Requiere sensibilidad y capacidad de escuchar (ver y oír lo que otros no ven y oyen)

La importancia del servicio es fundamental, en todas las empresas del mundo se han dado cuenta que si quieren sobrevivir y triunfar tienen que distinguirse por la calidad y el servicio.

Tanto en el comercio como en la industria, así como en las demás empresas de servicio, como son los Restaurantes, Hospitales, Compañías de Aviación, los Bancos, Almacenes, Transportes, etc., la calidad y el servicio serán la clave del éxito.

Los beneficios que puede esperar una empresa enfocada al servicio (cliente) son:

1. Mayor lealtad del cliente
2. Repetición de negocios
3. Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios

³³Quijano V. (2003), *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1erEdición) p 55

4. Habilidad para disfrutar de unos precios relativos más altos sin que ello afecte sobre la participación en el mercado
5. Costo de mercadeo inferiores
6. Crecimiento de la participación del mercado

Cuando se trata de empresas orientadas a la producción de tangibles, se hace referencia a organizaciones que invierten en diseñar, desarrollar y mantener un producto sin variabilidad y defectos, aunado a que la mayoría de las veces los productos son un único contacto real que tiene con el consumidor por lo que la situación tiende a ser más constante y controlable. En cambio las empresas que manejan intangibles, el consumidor muchas veces sale con las manos vacías y lo único que le queda después de recibir un servicio es una sensación que determina si regresa otra vez a esa empresa a adquirir un servicio o busca una nueva opción. Esta sensación viene causada en gran parte por el componente humano que tiene la empresa prestadora del servicio.

El trato personal debe ser esmerado y más aun las necesidades de los clientes son distintas y peculiares que la gente que entra en contacto con el público debe de tener el poder de tomar decisiones, para poder complacer a los clientes además de asegurar que los sistemas le apoyen para ofrecer un mejor servicio.

En la actualidad, es muy difícil diferenciar entre las empresas de manufactura y las empresas de servicio. En la mayoría de los casos se trata de ambas empresas que tienen un componente de factura y un componente de servicio. Sin embargo, el tratamiento que reciben las empresas donde su único contacto con el consumidor es un producto, es muy diferente de las empresas donde su contacto con el público implicó el trato personal.³⁴

³⁴ Quijano V. (2003), *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1er Edición) p 59

4.2. NATURALEZA DE LOS SERVICIOS

Los servicios se han ido modificando conforme ha pasado el tiempo, dicho cambio se hace en base a las nuevas necesidades que van teniendo el cliente o el usuario.³⁵

Existen diversas clases, en base a la naturaleza u origen de los servicios, que generalmente contemplan los siguientes como los principales:

COMERCIO: Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, mercerías, papelerías, ferreterías, carnicerías, librerías, farmacias, zapaterías, joyerías, agencias de automóviles, boutique.

CONSTRUCCIÓN: Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento.

FINANZAS: Bancos, seguros, créditos, financiamiento, arrendamientos, inversiones.

INMOBILIARIOS: Es compra, venta, renta.

PROFESIONALES: Jurídicos, contables, de ingeniería, publicidad, computación, administración, capacitación.

RECREATIVOS: Cines, clubes, teatros, deportivos

SALUD: Hospitales, clínicas, laboratorios, asilos, doctores, enfermeras.

TURISMO: Agencias de viajes, hoteles, módulos de información, museos, posadas, moteles.

TRANSPORTES: Ferrocarriles, aerolíneas, autobuses, metros, mudanzas, taxis.

RESTAURANTES: Fondas, autoservicios, comida rápida, taquerías.

PUBLICOS: Protección civil, policía y tránsito, registro civil, aseo.

³⁵Quijano V. (2003), *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1erEdición) p 63

PERSONALES: Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo de calzado, dentistas, spa.

INFRAESTRUCTURA: Drenaje, pavimentación, energía eléctrica, agua, gas, basura.

EDUCACIÓN: Guarderías, jardín de niños, primaria, secundaria, preparatoria, universidades, normales, tecnológicos, institutos, academias, orfanatos, conventos y seminarios (educación religiosa).

COMUNICACIONES: Telégrafo, correo, teléfono, fax, radio, televisión, periódico, revistas, internet, celular.

4.3. MISION Y VISIÓN DEL SERVICIO

Misión. Lograr y mantener la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

Visión. Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

La evolución de los acontecimientos económicos, políticos y sociales que han ido sucediéndose tan vertiginosa y sorpresivamente en los últimos años, conforman un complejo mosaico que conduce a una *visión* diferente de México y el entorno mundial.³⁶

Hablando exclusivamente del componente servicio, se debe de entender que éste es multidimensional a los ojos del consumidor.

Se está pasando de la era de las opciones múltiples, donde el consumidor puede escoger entre una gran variedad de servicios, aquellos que cumplan más precisamente sus necesidades. Para ello es necesario revisar todas y cada una de las dimensiones del servicio, como son:

1. CONFIABILIDAD.- Entendida como la seguridad de contar con el servicio el 100% de las veces.
2. TANGIBILIDAD.- Es la parte física del servicio que va desde las instalaciones y el aspecto del personal hasta el componente tangible del servicio, como por ejemplo: folletos, recuerdos, etc.
3. DURABILIDAD.- La prestación del servicio en el tiempo promedio o pactado.
4. DIFERENCIACION.- Referida a la posibilidad de ofrecer *algo más* que la competencia, claro está, donde el consumidor encuentra algo más importante o encuentre un valor agregado al servicio.
5. CORTESIA.- Es el grado de entrenamiento del personal hacia una actitud con amabilidad y trato agradable.
6. CONFORMIDAD.- Entendida como la ausencia de defectos durante la prestación del servicio.

³⁶ Quijano V. (2003) *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1erEdición) p 65

7. **SEGURIDAD.-** Referida como la seguridad que tiene el usuario durante la presentación del servicio. Esta dimensión va desde la propia seguridad física del usuario hasta la confidencialidad de la información.
8. **COMUNICACIÓN.-** Es la habilidad que tiene la empresa para comunicarle al consumidor los detalles del servicio en el idioma y el canal del consumidor.
9. **CAPACIDAD DE RESPUESTA.-** La prontitud o la capacidad que tiene la empresa de responder a una necesidad o deseo del consumidor. Es la habilidad de la empresa de responder rápidamente a una solicitud por parte del cliente.
10. **ACCESIBILIDAD.-** Facilidad de acceder al servicio por parte del usuario.
11. **COMPONENTE HUMANO.-** Es el grado de personalización del servicio. Entre mayor componente humano tiene un servicio, mayor es visitado por el consumidor.

Todas las dimensiones del servicio se encuentran presentes en mayor o menor escala. Reforzar las más importantes hace que una empresa conserve sus ventajas competitivas. Sin embargo, no hay reglas preestablecidas y muchas empresas están cuestionando ciertas dimensiones que aparentemente no eran tan importantes para el consumidor, en pocas palabras están cuestionando los criterios de compra del consumidor y están descubriendo criterios de compra no reconocidos aún.

4.4 CULTURA DE SERVICIOS

Actualmente es un deber y una obligación que las empresas difundan entre sus empleados una correcta y amplia empresa que sobrevivirá en el futuro será aquella que escuche la voz del cliente y responda a sus necesidades antes que la competencia.

Es muy clara la importancia que adquirió la calidad del servicio en los últimos tiempos. La conciencia de su importancia se ha extendido en forma lenta pero consistente.

Las empresas de servicios requieren más que ninguna otra de clientes repetitivos. Solamente en la medida en que sus servicios se orientan hacia la calidad, podrá darse un éxito empresarial. Sólo en la medida en que se adquiera un compromiso hacia el cliente, se podrá realmente mejorar.³⁷

³⁷ Víctor Quijano,(2003) *Calidad en el Servicio*, México, Editorial Portillo, (1er Edición) p 69

Solamente aquellas empresas que tomen muy en serio el concepto de Calidad, podrán acercarse a la excelencia y consecuentemente podrán ser competitivas.

La calidad es lo que se desea en cualquier bien o servicio que se adquiera, pero es algo que no siempre se puede dar y menos cuando se habla a nivel empresa. Como atributo, la calidad en el servicio es muypreciado por todos. Las empresas que puedan satisfacer a sus clientes serán excelentes y competitivas, y lo más importante, sobrevivirán cualquier crisis.

Por lo tanto, conviene practicar la calidad en la empresa. Los servicios son la prestación más concreta de la calidad. Los clientes están avisados de estos servicios y pueden ser factores de éxito en el desarrollo organizacional.

4.5EL SERVICIO Y EL CLIENTE

Los clientes internos son los compañeros de trabajo, la gente que trabaja en la organización; en cambio el cliente externo será aquella persona o compañía que se acerque a nosotros para llenar una expectativa.

El cliente es un ser pensante y racional y a veces completamente irracional, además es caprichoso, vulnerable, cambiante, innovador, exigente, sujeto a las modas, aceptación social, publicidad, novedad. Darle a esa persona el producto y servicio que llene sus expectativas puede resultar a simple vista sumamente complicado, pues para llenar las expectativas realmente se tiene que ofrecer un producto y servicio hecho a la medida del cliente.

En la mayoría de los procesos, los clientes no son los consumidores finales de la empresa, cada uno de estos procesos tiene un cliente y un proveedor y se conocen como clientes y proveedores internos.

Un cliente satisfecho compra más y más seguido y se mantiene fiel a la empresa, aún en tiempos difíciles.³⁸

Para entender perfectamente la relación que puede haber entre el servicio y el cliente, convendría explicar el ciclo del servicio.

CICLO DEL SERVICIO: Conjunto sistematizado de pasos para la prestación de un servicio; el cual a su vez se compone de otros dos ciclos: el ciclo del servicio de la empresa y el ciclo del servicio del cliente.

³⁸ Horovitz J. (2001) *La Calidad del Servicio*, México, Editorial Mc Graw Hill, (1er Edición) p. 39

EL CICLO DEL SERVICIO DE LA EMPRESA: Es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y la prestación de un servicio, son los siguientes:

1. *Determinar los clientes.*- Es el diagrama de flujo (fig. 1) del ciclo del servicio, en primer lugar al lado derecho se encuentran los clientes finales, clientes externos, clientes usuarios o clientes que pagan por el servicio que se vende.
2. *Detectar las necesidades de los clientes.*- Como una empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, en segundo lugar encontramos a los clientes, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y se debe tener cuidado en satisfacer sus necesidades, sus costumbres, preferencias y expectativas; son detectadas mediante investigaciones del mercado, el comportamiento de la prestación de servicios y/o en casos de innovaciones serán estimados.

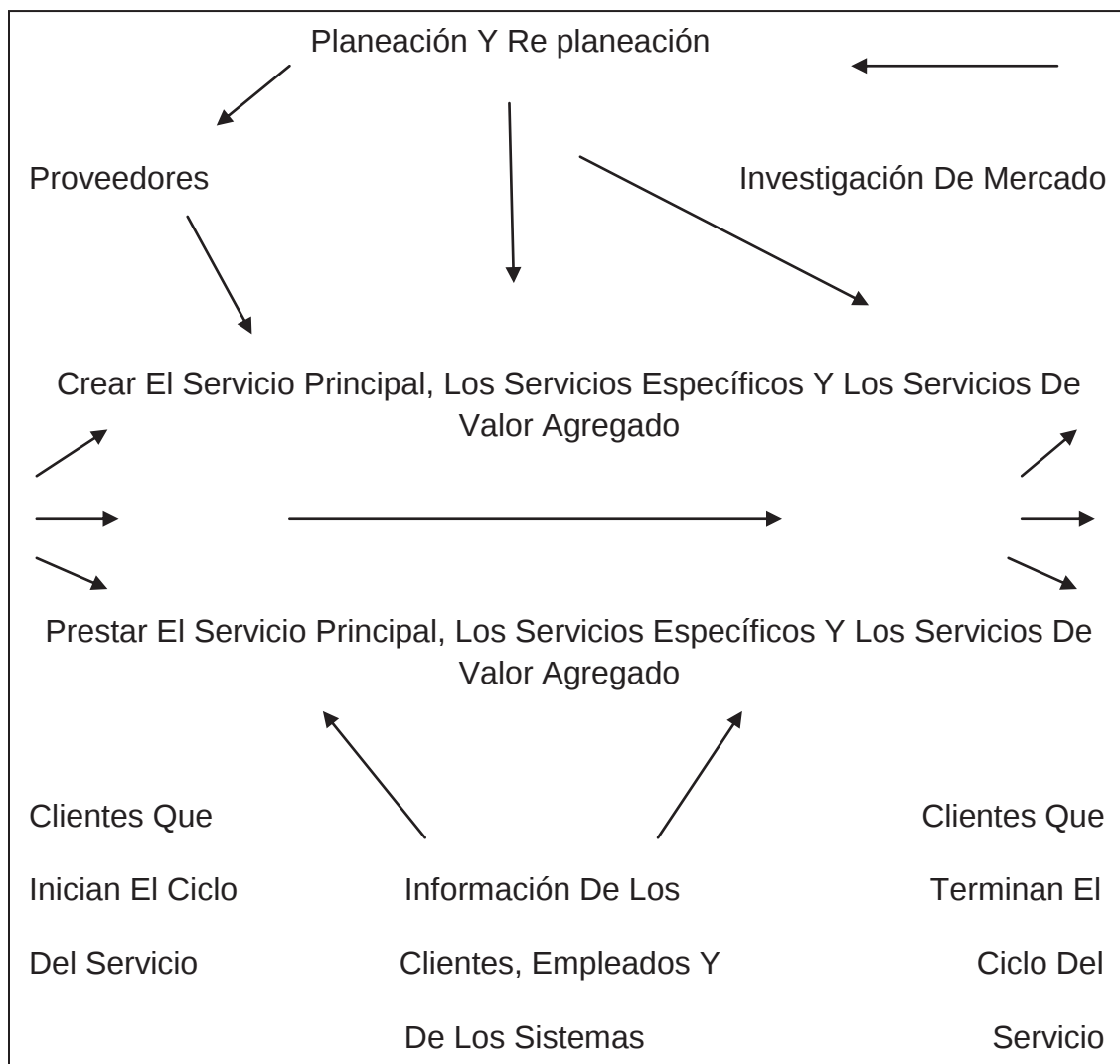
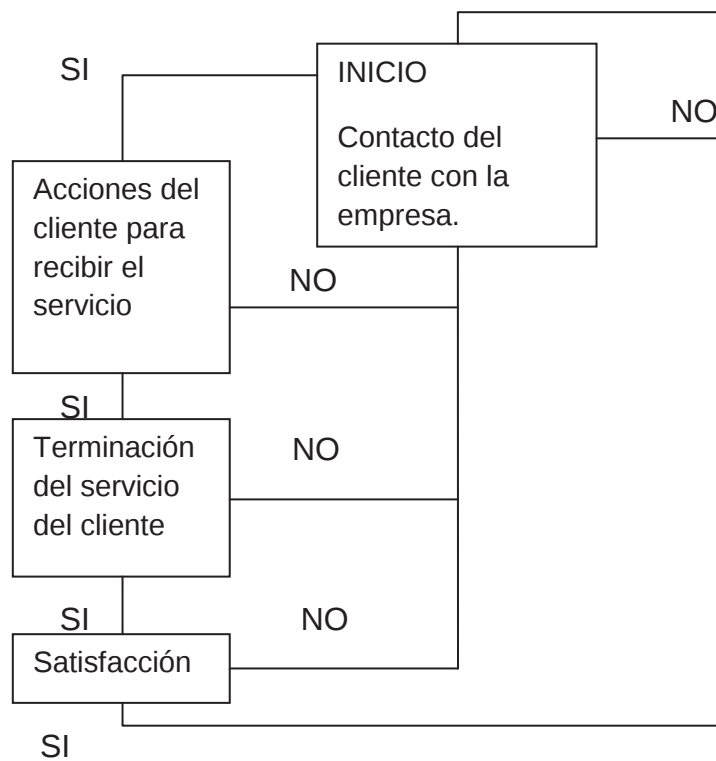


Fig. 1

3. *Planear los servicios.*- Con los datos obtenidos mediante la investigación del mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios ayudará a planear los servicios para cubrir las necesidades del cliente externo.
4. *Crear los servicios.*- En toda organización se llevan a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, con una serie de acciones que comprometan a todas las áreas de la empresa con los proveedores.
5. *Prestar los Servicios.*- El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que limiten o que no ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado. Generalmente este quinto paso se lleva a cabo a lo largo del ciclo del Servicio de cada cliente atendido.
6. *Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.*- El control estadístico del proceso permitirá realizar una evaluación, y por otro lado la satisfacción de los clientes, es algo personal y es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción externa hasta la gran satisfacción.

EL CICLO DEL SERVICIO DEL CLIENTE: Es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio. Los pasos son los siguientes:

1. *Inicio del Ciclo del Servicio del Cliente.*- El ciclo del servicio del cliente se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.
2. *Acciones del Cliente para recibir el Servicio.*- Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continua mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.
3. *Terminación del Ciclo del Servicio del Cliente.*- Termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido al servicio por el cual se contactó.



4.6 LA INFLUENCIA DEL SERVICIO EN EL CLIENTE

Es de entenderse que el cliente dará su preferencia a aquella empresa que brinde un servicio con calidad y eficiencia, además de que se debe de tener siempre la intención de conservar al cliente.

Es muy importante que las empresas se hagan las siguientes preguntas: ¿Qué desean los clientes? Lo siguiente podría contestar a esta pregunta:

1. Elementos Visibles. Es la parte visible de la oferta del servicio y que refleja la naturaleza y calidad de mismo (instalaciones, equipo, apariencia del personal, etc.)
2. Fiabilidad. Es realizar el servicio prometido con formalidad y exactitud. ¡Mantener la promesa de servicio como compromiso!
3. Responsabilidad. Es estar listo para servir pronto y eficazmente. Contar con el deseo de servir reflejado en los sistemas y mecanismos que soportan el servicio y la actitud de cumplir.
4. Seguridad. Es la competencia del personal de servicio que infunde confianza en el cliente.
5. Empatía. Es comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar las respuestas más adecuadas. Es dar un servicio esmerado e individualizado.

En la actualidad el cliente presenta nuevas características: esto es debido al número de opciones a las que puede acudir a solicitar un servicio; ahora los clientes son:

1. Más exigentes
2. Compiten en busca de buenos productos y servicios
3. No son leales
4. Buscan productos perfectamente diferenciados
5. Les gusta ser escuchados
6. Les gusta que les faciliten la vida y que les resuelva los problemas
7. Pagan por lo que reconocen

Por lo anterior, después de que el cliente recibe un servicio lo que queda: SENTIRSE BIEN. Finalmente, es lo único que importa, porque una vez se intercambia el dinero por el servicio, la sensación dulce y/o amarga es lo único que

le queda al cliente y esa sensación le dice si regresa otra vez o busca otra opción.³⁹

En el momento en el que se vuelve a tomar contacto nuevamente con la empresa se inicia otro Ciclo del Servicio del Cliente.

4.7 EL PAPEL DEL PERSONAL QUE OBLIGA EL SERVICIO

Incluye a todos los integrantes de la organización, ejecutivos, gerentes y empleados de la empresa. La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la empresa; las personas deben de saber, entender y obligarse a la promesa del servicio. Así mismo, la línea que conecta al círculo de la gente con el círculo del cliente represente una conexión cara a cara que tienen con los clientes todos los colaboradores de la empresa.

El cliente es lo más importante y requiere servicio y atención personalizada. Esto es lo que debe caracterizar a todos lo que conforman una empresa.

La atención amable, el espíritu del servicio y la entrega al cliente deberán marcar la diferencia y orientar a las empresas de servicio hacia el liderazgo en estos momentos de competencia internacional.

Si ya no existe el mismo interés y entrega hacia el cliente que en realidad debe ser el valor más importante en las empresas de servicios, estas ya no tendrán razón de ser. Es muy grave si escuchamos que se ha deteriorado la atención inmediata al cliente, la atención amable al cliente, el servicio personalizado, entonces es cuando la empresa debe preocuparse; ya que el cliente no volverá a utilizar el servicio que no lo deje satisfecho.⁴⁰

En empresas de servicios no están incluidas las personas que laboran en una empresa de producción, pero que desempeñan una actividad de servicio, como administración, contabilidad, relaciones industriales, ventas, compras, transportación.

“Los censos económicos indican que el 75% de las personas que elaboran en los Estados Unidos de América lo hacen en organizaciones de servicios, las cuales generan el 60% del Producto Nacional Bruto. Sumando a esas personas las que

³⁹ Horovitz J. (2001) *La Calidad del Servicio*, México, Editorial Mc Graw Hill, (1er Edición) p. 44

⁴⁰ Horovitz J. (2001) *La Calidad del Servicio*, México, Editorial Mc Graw Hill, (1er Edición) p. 54,57

desempeñan funciones de servicio en las empresas de fabricación, el total de estadounidenses laborando en los servicios alcanza el 86% de la mano de obra”.⁴¹ Se debe observar que la tendencia de los servicios es al alza, es innegable que cada vez habrá más servicios integrados a la vida de los ciudadanos y que cada vez los servicios pesarán más en la economía y en la cultura de los países.

En la República Mexicana se tienen que precisar los campos de la actividad económica en los que se va a concentrar en virtud de sus ventajas competitivas, en el entendido de que no se puede ser eficiente en todo; y por otra, acelerar la modernización de la empresa buscando mantener un equilibrio en el empleo de personal.

⁴¹ Censos Económicos, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), www.inegi.org.mx, 30 de septiembre del 2010



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Conceptos como Calidad, Servicios, Productividad, Clientes, se analizaron en el desarrollo de la presente investigación y se determinaron rasgos y características especiales que deberán tener para el cumplimiento de su objetivo, que será el de elevar la productividad de una empresa prestadora de servicios.

Actualmente en términos generales se le da mayor importancia a la calidad en el servicio que en épocas pasadas, porque hoy en día se tiene la más firme idea de que este aspecto es fundamental para el éxito de cualquier empresa.

La administración de la calidad es un tema en el que todas las empresas deberán prestar la atención necesaria al respecto, de tal forma se concluye lo siguiente:

1. Cualquier mejora que se haga al sistema de calidad en una empresa de servicios le permitirá incrementar el número de usuarios. Así como la satisfacción de los mismos.
2. Cuando se recaba la información (sugerencias, peticiones, etc.) necesaria por parte del personal, así como de los usuarios, se da la pauta para realizar mejoras para brindar un servicio garantizado.
3. La calidad en el servicio es un instrumento para aumentar la competitividad de la empresa prestadora de servicios.
4. El incremento de diferentes tipos de empresas prestadoras de servicios ha obligado a que todas estas mejoren sus sistemas de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.
5. Actualmente para lograr la calidad, gran parte de las empresas deben basarse en la aplicación de programas de aseguramiento de la calidad.
6. La empresa debe contar con una correcta cultura de calidad, apoyada en una base ideológica que contribuya a formar en su personal una actitud constructiva.
7. Nunca se debe olvidar que para tener un total concepto de calidad, siempre deberá de existir como consecuencia una tendencia a la baja en los costos.
8. En todos los casos el cliente es el que deberá marcar las especificaciones de cada producto o servicio de acuerdo a como estos satisfagan sus necesidades.

9. Siempre se tomará como punto de partida que el control estadístico de calidad es un instrumento fundamental para la toma de decisiones.
10. En cualquier empresa sea manufacturera o de servicio, se debe de recordar que la calidad produce dinero.
11. Es válido adoptar ventajas para mejorar un nuevo producto o servicio captado en la comparación con otras empresas similares.
12. Toda empresa debe tener contemplado un programa de permanente capacitación, actualización, motivación y superación profesional.
13. Los servicios se tienen que ir adecuando constantemente en base a las nuevas necesidades que va teniendo el cliente o usuario.
14. Todas las características del servicio (acto libre, es el dar y la forma de dar, es un encuentro interpersonal, etc.) se encuentran presentes en mayor o menor escala, reforzar las más importantes hace que una empresa conserve sus ventajas competitivas.
15. Los servicios son la prestación más concreta de la calidad, además de que si los clientes están avisados de estos servicios pueden ser factos de éxito en el desarrollo organizacional.
16. Es de entender que el cliente dará su preferencia a aquella empresa que brinde un servicio de calidad; logrando siempre cautivar al cliente.
17. Se debe tener siempre presente que el cliente es lo más importante, por lo tanto requiere de toda la atención por parte de los que integran la empresa.
18. Productividad es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad y de esta forma también se logra un beneficio integral y contribuye al desarrollo social y económico del país.



REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

APONTE, J. C. (s.f.). ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA CALIDAD. *2DA EDICION*, 25, 37, 41. MEXICO: TRILLAS.

FEDERICO GONZALEZ, I. B. (s.f.). DISEÑO DE EMPRESAS DE ORDEN MUNDIAL. *2003*, 39, 44, 45, 48, 52. MORELIA, MICHOACAN, MEXICO.

FEIGENBAUM, A. V. (2000). CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD. *1ER EDICION*, 44, 49, 53. MEXICO: CECSA.

GUAJARDO, E. (s.f.). ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL. *2000*, 16, 29, 42. MEXICO: PAX.

GUTIERREZ, M. (s.f.). ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD, CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS DEL CONTROL DE LA CALIDAD. *2000*, 28. MEXICO: LIMUSA.

HOROVITS, J. (2001). LA CALIDAD DEL SERVICIO. 39, 44, 54, 57. MEXICO: MC GRAW HILL.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA. (s.f.). Recuperado el 30 de SEPTIEMBRE de 2010, de www.inegi.org.mx

PALACIOS, J. (2006). ADMINISTRACION DE CALIDAD. *1ER EDICION*, 23, 47, 56, 62, 67. MEXICO: TRILLAS.

PEREZ, A. H. (s.f.). LAS RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS. *1ER EDICION 1991*, 21, 22. MEXICO: CARSA.

QUIJANO, V. (2003). CALIDAD EN EL SERVICIO. 26, 38, 48, 55, 59, 63, 65, 69. MEXICO: PORTILLO.

TAPIA, F. (2000). EL CONTADOR PUBLICO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA. *2DA EDICION*, 24. MEXICO: MC GRAW HILL.

WIKIPEDIA. (s.f.). Recuperado el 30 de SEPTIEMBRE de 2010, de www.wikipedia.com

WIKIPEDIA. (s.f.). Recuperado el 30 de SEPTIEMBRE de 2010, de www.wikipedia.com

WIKIPEDIA. (s.f.). Recuperado el 30 de SEPTIEMBRE de 2010, de www.wikipedia.com

WILLIAM, S. K. (1992). LA RUTA DE DEMING A LA CALIDAD Y A LA PRODUCTIVIDAD, VIAS Y BARRERAS. 30,38,46. CECSA.

