



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE  
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“COMO MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y EL  
SERVICIO DE LA EMPRESA CENTRO CAMIONERO  
DE MICHOCAN SA DE CV”**

**CASO PRÁCTICO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:  
**MARÍA DEL ROSARIO SÁNCHEZ SOLÓRZANO**

ASESOR:  
**M.A. ALEJANDRO MARTINEZ FUENTES**

MORELIA, MICHOCÁN

Julio de 2013



*Agradezco a Dios por estar presente en todo momento y en toda forma a lo largo de mi carrera y de mi vida.*

*Dedico el presente trabajo a mi madre, la Sra. Yolanda Solórzano Medina y agradezco por su apoyo y comprensión incondicional, por ser una inspiración y mi ejemplo a seguir; por los principios y valores que me ha inculcado y que me han sido útiles en mi vida personal y de estudiante y que lo seguirán siendo a lo largo de mi vida profesional.*

*A mis maestros por transmitirme sus conocimientos y darme las herramientas necesarias para desempeñarme como profesionista.*

*Lic. Alejandro Martínez Fuentes por apoyarme y orientarme en el desarrollo del presente trabajo.*

*A todos ellos GRACIAS*

---

---

INDICE

1	INTRODUCCION.....	3
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2	JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	6
1.3	OBJETIVO PRINCIPAL.....	7
2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.1	IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	13
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.3	ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICI.....	19
3	EL RECURSO HUMANO EN EL SERVICIO.....	22
4	CONCEPTO DE EMPRESA.....	24
4.1	ELEMENTOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA.....	25
4.2	OBSERVACIONES.....	27
5	LIDERAZGO PERSONAL EN EL SERVICIO (7 HABITOS).....	31
6	CONCLUSIONES.....	46
7	PROPUESTA.....	48
8	BIBLIOGRAFIA.....	51

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

Hoy en día las organizaciones sufren una serie de cambios propiciados por la globalización y ello motiva algunas crisis, donde en principio; una parte generalizada de la población al momento de requerir u obtener servicios ya sean de salud, de transporte, autoservicios, etc., estos dejan sentir los problemas.

La empresa de CECAM sin duda no es la excepción se suscitan problemas referentes con la comunicación y desempeño del personal, se les nota desmotivados y con mucha frecuencia se ven controversias, lo cual provoca que al momento de desempeñar labores en equipo estas no se lleven a cabo de la manera adecuada, ya que falta comunicación entre ellos. Teniendo como consecuencia una mala atención al cliente el cual debe recibir sus productos en el momento en que los necesita; y sí a esto le agregamos la actitud tan poco ética que toman algunos empleados al querer resolver sus problemas de la manera mas fácil y sin tomar en cuenta que, para que una organización salga a flote en momentos de crisis, se debe de trabajar sintiéndose parte de ella, prestando un servicio también de manera interna, para que de esta forma fluya la comunicación de forma eficiente y brindar mejores servicios a los clientes.

Una cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El tamaño de una organización puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. El tamaño en realidad se define como el número total de empleados. A medida que la organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja la coordinación y el control se dificultan y la comunicación por consecuencia se hace más necesaria y ardua.

Si se trabaja en la actitud de las personas hacia una cultura de servicio, bien podrán desarrollar sistemas de trabajo basados en colaboración y comunicación continua, se logrará una mayor eficiencia en las organizaciones de servicio. Al rediseñar los procesos de servicio se podrán controlar también a través del establecimiento de estándares de desempeño, así mismo se pueden medir en términos de atributos de servicio y actitudes de las personas.

Este proyecto se apoyará en la recopilación de documentos gráficos formales e informales, que ayuden a fundamentar y complementar lo aportado por diferentes autores, así mismo se utilizará la observación histórica del fenómeno de servicio, que se basa en hechos pasados para analizarlos y llegar a una posible solución que nos ayude a proyectarlos hacia el futuro como organización integra y aplicando los valores que se profesan, siendo esta parte el enfoque de esta investigación.

Este análisis se realizará en empresas de la industria de servicios, tales como; distribuidores de automóviles y camiones, empresas de transporte, en las que se puede observar el servicio ofrecido, y en el cual las actividades interrelacionadas contienen elementos de entrada para transformarlos en elementos de salida.

Toda organización social, grupo o institución laboral, está constituida por individuos, y es la base estructural y funcional de todo órgano productivo. Donde estos individuos destacan por la función que desempeñan dentro del mismo espacio laboral, y son en su mayoría la fuerza que impulsa el desarrollo y

productividad en la misma. Así mismo dentro de toda esta estructura laboral, hay un sector prioritario, el cual desempeña un papel sumamente importante en la cualificación de individuos, en su capacitación, asesoramiento y orientación, el área de Recursos Humanos.

Todos estos temas engloban lo que hace que una organización pueda salir adelante con todos sus recursos.

Los temas producto de la investigación son planeados de tal forma que podría ser la llave por la que una organización pueda salir adelante con calidad y eficiencia.

## **1.2 Justificación del proyecto**

Es muy importante tomar en cuenta que dentro de las organizaciones es un problema que no exista la cultura de servicio, pero para que esto se pueda dar, antes deben de existir buenas Relaciones Humanas, es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo; o también llamado grupo empresa<sup>1</sup>, en el que impere un sentimiento de simpatía, comunicación, colaboración y entendimiento entre sus miembros.

Con esto se pretende que se tome un poco mas de atención al clima interno dentro de la organización, ya que en ocasiones no se detecta que causa problemas en cuanto a los servicios, puede deberse a una deficiente o falta de comunicación entre el personal; así como que la información en cuanto a situaciones en la organización se dé oportunamente y de manera correcta ya que estas comunicaciones informales son las que circulan entre los integrantes de la empresa sin conocerse con precisión su origen.

---

<sup>1</sup> La totalidad de integrantes de la organización, desde el mas elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyen un “grupo” un conjunto de personas que poseen un objeto común e interacciones entre si. Destacando que solo la comunicación puede establecer el objetivo en común, lo mismo que la interacción.

### **1.3 Objetivo Principal**

El objetivo es detectar deficiencias dentro de una organización de servicio, como son en llevar a cabo los estándares de tiempos en la entrega de productos o servicio, desmotivación de los empleados, falta de comunicación entre empleados; viendo mas allá de sus estándares de políticas y procedimientos, tomando en cuenta que en variadas ocasiones el clima interno de la organización tiene mucho que ver en ella, y que ante los altos mandos de la organización llega a pasar desapercibido.

Es importante tomar en cuenta que ninguna organización de cualquier índole puede llegar muy lejos sin vínculos sociológicos estrechos y duraderos; que permitan la identidad entre los miembros de la organización, que promuevan el amor y lealtad a la empresa. Socialmente reflejada en la misión y visión de la entidad.

La falta de comunicación entre el personal de la organización no es nada favorable para ofrecer un servicio. Así como la comunicación con información errónea puede también llegar a afectar el desempeño del personal al momento de realizar sus actividades; además de que afecta la atención al cliente que siempre espera lo mejor y no tiene porque enterarse de los problemas internos que pueda tener la organización.



Todos los colaboradores de la empresa, deben conocer, comprender y familiarizarse con un sistema de cultura organizacional basado en la comunicación, capacitación y desarrollo humano, de manera que puedan asumir el papel que les toca jugar en este gran esfuerzo hacia la Atención y Calidad en el Servicio que se presta, puesto que todos somos parte del mismo equipo, realizando rediseño de procesos, cambio de actitud en las personas y desarrollar sistemas de control y mejoramiento de calidad.

Ser una empresa de servicio de calidad que busca la satisfacción total del cliente mediante un trabajo en equipo comprometido con el desarrollo integral de la organización.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

Existen diferentes definiciones de Cultura Organizacional que comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes, por ejemplo, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilita el compromiso con algo mayor que el yo mismo y refuerza la estabilidad del sistema social de la organización. También ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes y comunes.

Otra perspectiva como definición de Cultura Organizacional, destaca cómo ésta afecta al comportamiento de la organización.

"La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía, para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)".

Las definiciones anteriores sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

Para que una organización sea exitosa en el logro de sus objetivos, de acuerdo con los expertos del tema, éstos sugieren considerar los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

- ◆ Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla lo establecido y propuesto.

- ◆ Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- ◆ Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- ◆ Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento. Esto es particularmente importante en las organizaciones de servicio.
- ◆ Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía hasta los niveles operativos.
- ◆ Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. Planeación estratégica, la misión, la visión y sus objetivos estratégicos.
- ◆ Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quién sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios y participa en su administración.
- ◆ Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

En resumen, la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

## **2.1 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACION**

La importancia del clima organizacional es un elemento de importancia estratégica, una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Esta es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre si mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Brow y Morberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que se sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo de jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Lo cual incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

## 2.3 ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Desvinculación

Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

### Obstaculización

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

### Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

### Intimidad

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

### Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

### Énfasis en la colaboración

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.



### Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

### Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

### Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

### Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

### Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

### Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada

### Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

### Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

### Normas

Importancia percibida de metas implícitas y explícitas, normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

### Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

### Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

### Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

### Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia de errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

---

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO

La cultura se puede definir como un conjunto de valores y creencias que rigen el comportamiento de una sociedad, incluyendo por supuesto algunos principios de la naturaleza como el principio del derecho a la vida, el de la responsabilidad o integridad, el de justicia, el de contribución, etc. Estos principios son leyes naturales o verdades fundamentales que existen independientes de nuestro conocimiento y los valores son precisamente el valor que se pone en las personas, las cosas, las ideas o los mismos principios.

Esto es lo que rige el comportamiento, de tal forma que si se habla de una cultura de calidad, entonces la calidad debe regir nuestro comportamiento y calidad puede tener muchas definiciones, de hecho no existe una definición universalmente aceptada como la única, por ejemplo, para los estándares japoneses la definen como el conjunto de características específicas y funciones, que pueden ser objeto de valuación, para determinar si un producto o servicio está satisfaciendo su propósito.<sup>2</sup> Para los estándares internacionales de calidad ISO, la calidad se define como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas<sup>3</sup>. Para muchos expertos la calidad simplemente es el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor acerca de él.

---

<sup>2</sup> Valdés Luigi. CONOCIMIENTO ES FUTURO. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. CCTC. FUNTEC

<sup>3</sup> VOLVO. Estándar de Operación del Distribuidor. Pág. 45.

Por otra parte, la calidad ha avanzado en su concepto más elemental desde que calidad significaba Control de Calidad y se aplicaba solamente al producto terminado, donde solo los productos que cumplían ciertas especificaciones pasaban, el problema era que ya se habían producido muchos productos que no cumplían y se rechazaban, las pérdidas eran considerables. Se pasa al Control Estadístico del Proceso y después al Aseguramiento de Calidad y a Control Total de Calidad, hasta llegar a la Administración por Calidad Total, donde ésta se define como “Un sistema administrativo en el que a partir de la misión de la organización, se determinan directrices orientadas a satisfacer las necesidades de los grupos de interés, manteniendo y mejorando continuamente los factores de los procesos relacionados, para lograr la posición competitiva futura contemplada en la visión, asegurando la permanencia.” Se compone básicamente de tres elementos: dirección, mantenimiento y mejoramiento.

Concretando lo que debe ser una cultura de calidad que opera en base a principios y valores, los primeros son leyes universales y producen resultados predecibles, los segundos, es decir los valores son creencias e ideales auto elegidos, son subjetivos y basados en como se ve al mundo, son influenciados por educación, sociedad y reflexión personal. Es aquí donde se debe comenzar a definir una cultura de calidad.

Primeramente se definen los valores en los que se sustenta la calidad, los cuales son, la actitud de servicio, la disciplina, la actitud de colaboración, la optimización de recursos y la innovación, cada uno de estos valores debe ser desarrollado y aplicado en todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta la parte operativa.

Respecto al desarrollo e implantación de los valores de la calidad, se debe concretar con una actuación profesional al orientar los procesos hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, asignando una alta prioridad a la calidad y mostrando una disciplina apegada a los procesos, procedimientos y políticas establecidas por la empresa, ofreciendo siempre una actitud de servicio y colaboración para lograr una efectividad en el trabajo diario, tanto individual como en equipo. Si se hace esto, seguramente se dará un gran paso hacia la calidad en las organizaciones de servicio ya que el mejoramiento continuo, las decisiones en base a hechos y datos, la planeación y prevención serán parte de la disciplina de trabajo. El respeto a las personas y el compromiso constante y permanente son elementos indispensables en la forma de actuar por parte de la dirección y de todos los empleados de la organización.

Ahora que ya se ha definido quien es el cliente y que es calidad, entonces se trabajará en las dimensiones más importantes de la calidad, estas son la calidad en sí misma, el costo, la entrega, la seguridad, el medio ambiente y la motivación, considerando los diferentes grupos de interés de la organización a quienes se puede afectar negativa o positivamente con estas dimensiones y determinando cuales podrían ser las mejores, de acuerdo al tipo de organización para centrarse en ellas.

---

---

### 3. EL RECURSO HUMANO EN EL SERVICIO

En las organizaciones de servicio o la función de servicio en si misma, tiene ciertas características que la hacen singular, sin embargo una de las más importantes es el alto grado de contacto que existe entre los clientes y los proveedores de servicio, es decir; de las personas que realizan la función del servicio. Esta característica es fundamental en la satisfacción de los clientes, por lo que requiere de una atención particular en el desarrollo de habilidades de las personas responsables del servicio, no solamente habilidades físicas, sino intelectuales y de actitudes orientadas a ofrecer un servicio de calidad.

Hay que recordar que las operaciones de servicio se realizan prácticamente sin intermediarios, con un contacto humano con el cliente en la mayoría de los casos y la medida de sus necesidades. Los servicios por otra parte, tienen ciertas características como la intangibilidad, la perecibilidad, la heterogeneidad y sobre todo, las relaciones basadas con los clientes, donde el éxito depende de la satisfacción de los mismos.

Como dice Idalberto Chiavenato<sup>4</sup> en su libro “Administración de Recursos Humanos”. Retomando las palabras de Barnard I. Chester. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella y una organización, solo existen cuando:

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse
- 2.- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- 3.- Desean obtener un objetivo común.

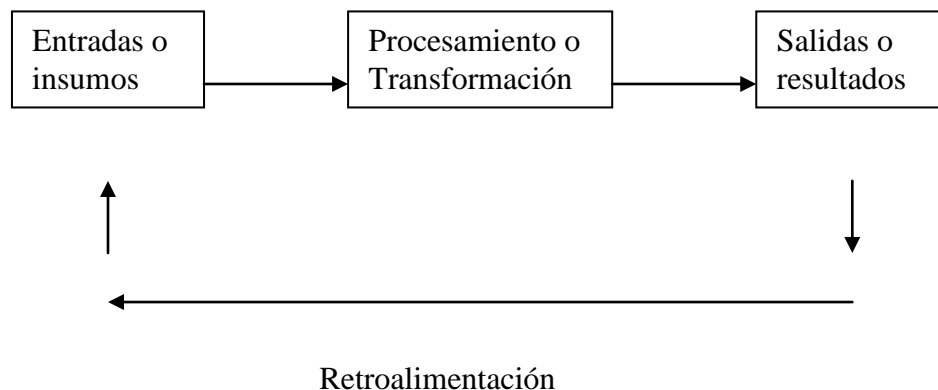
---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera edición, Mc Graw Hill. Página 7.

En este contexto, el mismo autor antes mencionado define a las organizaciones como sistemas abiertos, donde un sistema es un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos esenciales. Ver figura 3.4.1

- a) Entradas o insumos
- b) Procesamiento u operación
- c) Salidas o resultados
- d) Retroalimentación

Figura 3.4.1 Modelo de sistema abierto de una organización.



Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera edición, Mc Graw Hill.

El esquema anterior da una clara idea de un sistema como un proceso que tiene entradas y salidas, una transformación de dichas entradas y salida a resultados, que es parte del enfoque actual de sistemas en las organizaciones. Orientar sus procesos a objetivos específicos de los clientes, no solo en organizaciones de producción o transformación de productos, sino en empresas de servicio y es en este caso donde, muy poco o casi nada se ha avanzado y donde se pretende trabajar para presentar un modelo de Recursos Humanos y Calidad en el servicio.



---

#### 4. CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro “Prácticas de la Gestión Empresarial”, definen la **empresa** como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicio a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos<sup>5</sup>.”

Para **Simon Andrade**, autor del libro “Diccionario de Economía”, la empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicio<sup>6</sup>.”

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

---

<sup>5</sup> Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, “Prácticas de la Gestión Empresarial” Mc Graw Hill, Pág. 3.

<sup>6</sup> Andrade Simón, “Diccionario de Economía”, Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 257

#### 4.1 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

**Entidad:** una empresa es una colectividad considerada como unidad o un ente individual conformado por una sola persona.

**Elemento Humano:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan o realizan inversiones para su desarrollo.

**Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

**Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

**Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como: instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.

**Capacidad técnica:** es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

**Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

**Producción, transformación o prestación de servicios:** la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:

- ◆ Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico.
- ◆ Transformar o cambiar, una materia prima en un producto terminado.
- ◆ Prestar servicios.

**Satisfacción de necesidades y deseos:** la necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos como (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas.

## **4.2 OBSERVACIONES**

Para la empresa que ofrece producto y servicio, la satisfacción del cliente es muy importante, ya que esto implica que, si el producto está dentro de sus preferencias estará en una mejor posición de convertirse en un cliente. Es por esto que se tiene que cuidar hasta el más mínimo detalle al ofrecer tanto el producto como el servicio.

Pero aun con esto se debe notar que el tener un respaldo de marca prestigiada no es suficiente, para mantener el producto posicionado se debe de cuidar el servicio que se da, por ejemplo al entregar una unidad nueva con el primer servicio.

Lo que se da a entender en la misión es que los servicios deben ser cuando el cliente lo requiera, justos en precios y bien hechos para que este dure tiempo en regresar.

Si se toman factores como la crisis económica presentada en el presente año, el mal manejo financiero dentro de la empresa, mala imagen que arrastra la organización en cuanto a servicio de la antigua administración, más la mala actitud del personal, lo cual es resultado de una mala cultura organizacional; es muy difícil que se diga que la misión se llegue a alcanzar.

Calidad Total es servicio, calidad es la acumulación de experiencias satisfactorias de servicio, por lo que concluyendo, calidad y servicio son la misma y única cosa<sup>7</sup>, así que es más conveniente enfocarse más en los aspectos de Calidad Total en toda la organización. La administración por calidad total es un sistema administrativo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo, para el cumplimiento de su

---

<sup>7</sup> Arana Rafael y Ginebra Joan en Dirección por servicio, la otra calidad. IPADE. Editorial Mc Graw Hill. Impresión Enero de 1992. Página 29.

---

misión.<sup>8</sup> En otras palabras, un Sistema de Administración por Calidad Total, es una forma de administrar una organización, centrada en la calidad y basándose en la participación de todos sus miembros, orientada al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y en beneficio de todos los miembros de la organización y de la sociedad.

Analizando y tomando en cuenta las características que se deben de tener como empresa para llegar a conseguir nuestra misión empresarial hay mucho por hacer, antes que nada internamente.

Para llegar a la visión el personal se debe dar cuenta que cada una de las funciones que se realizan dentro de la organización, son de vital importancia para conseguir verse en un futuro como una líder y sobresalir de las demás, cada persona realiza una función importante y esencial, sin la cual no sería posible que el producto o servicio llegara en las mejores condiciones hasta el cliente.

Muchos ejecutivos y gerentes de nuestros días, consideran a los trabajadores de servicios como gente sin importancia y fácilmente reemplazable. Pero en realidad, la gente que se ocupa de los servicios dentro de la organización, es la más importante. Sin ellos no hay producto, venta ni ganancia. En realidad, ellos son el producto, el servicio es y debe ser una profesión de gran importancia. Estas son las palabras de J. W. Marriot, Jr. Presidente de la corporación Marriot.<sup>9</sup>

Esto es creando una cultura de servicio, que comienza con el liderazgo de la compañía, sobrevive y prospera a través del cuidado permanente de todos los gerentes de todos los niveles y se ven los resultados en los sentimientos y acciones de las personas que están en contacto con los clientes, que son el producto.

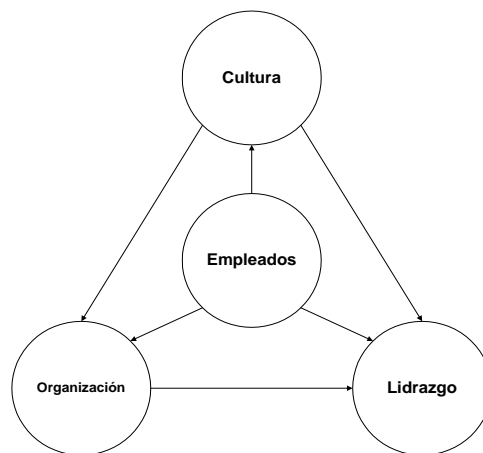
---

<sup>8</sup> Cantú Delgado, Humberto. El Desarrollo de una cultura de calidad. 2ª edición. Mc Graw Hill. Página 24.

<sup>9</sup> Albrecht Karl, "La Revolución del Servicio" Fondo editorial LEGIS. Página 5.

Finalmente, Karl Albrecht propone el complemento del triángulo del servicio interno, donde la cultura es la parte de la estrategia de servicio para el cliente externo y el liderazgo, que da a los empleados lo mismo que ellos dan a los clientes externos; atención personal y esmerada para cubrir sus necesidades. La organización le da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio le dan al cliente externo: apoyo.

### Triángulo de servicio interno



Fuente: La revolución del servicio. Karl Albrecht

---

Al abordar los temas de valores que se aplican dentro de la organización, se analizara que no todos los valores son aplicados al pie de la letra, esto debido a que se vienen arrastrando muchos malos hábitos y costumbres de una administración anterior muy ambigua, pero que por supuesto se pueden cambiar como lo menciona Stephen Covey<sup>10</sup> en su libro de “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” en donde nos menciona que los valores con los que se crece varían tanto en una persona como en otra, pueden llegar a ser equivocados y sin duda costara trabajo cambiarlos. Pero con esto se llegara a aplicar todos y cada uno de los valores que se predicán, para así llegar a tener una cultura de servicio y muchas más efectividad.

“El servicio es la renta que pagamos por nuestra permanencia en este mundo” y sus conceptos están enfocados a los cambios internos de la actitud para que las personas se hagan más efectivas, habla particularmente de las relaciones interpersonales, es decir; la relación con otros y como éstas son fundamentales en la efectividad de las personas, y cómo el servir a otros, es fundamental en el desarrollo y madurez de las personas para lograr una vida más equilibrada en todos los aspectos.

Analizando todo lo anterior se debe proponer un modelo que tome en cuenta la misión y visión de las organizaciones de servicio, donde se involucre y se comprometa a todo el personal y se genere una cultura de calidad en el servicio, trabajando en la redefinición de procesos y sistemas de calidad en el servicio, así como en estrategias conjuntas del desarrollo humano de las personas, generando una actitud de servicio, que permita hacer esas actividades más tangibles, al ser más tangibles serán medibles y una vez que esto sea posible, sí los clientes lo pueden percibir, seguramente lo pagarán y serán más frecuentes no solo con ellos, sino recomendando.

---

<sup>10</sup> Covey Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós. Página 180.

---

---

## 5. LIDERAZGO PERSONAL EN EL SERVICIO: 7 HÁBITOS<sup>11</sup>

Una forma de comenzar, más que con un cambio de cultura, es comenzar a generar nuestra propia cultura basada en principios fundamentales de relaciones humanas, así como de los valores más importantes para la empresa y las mismas personas, trabajando en los principios más elementales del campo de las relaciones humanas y ayudando al mismo personal de la organización a entender dichos principios básicos y como éstos pueden ayudarlos a lograr sus propias metas y como consecuencia, las metas de la organización, trabajando en equipo, con objetivos comunes y actitudes similares hacia la atención de los clientes, tanto externos como internos. Estos principios fundamentales los describe muy adecuadamente el libro de “Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas” de Stephen Covey, así mismo se pueden impartir cursos y seminarios a todo el personal. Es una excelente herramienta para lograr el cambio de cultura y los resultados deseados de la organización, no solamente de servicios, sino de cualquier tipo de organización. Solo como un breve comentario antes de empezar a definir estos conceptos. Existen muchos cursos y quienes ofrecen un cambio radical en la forma de actuar y de lograr los resultados de las personas, de cambiar las actitudes y cosas por el estilo, sin embargo la mayoría de ellos son muy superficiales, trabajan más sobre la personalidad y algunas técnicas de manipulación que funcionan a corto plazo. Este curso de los 7 Hábitos, realmente trabaja en lograr un cambio muy profundo de la persona, un cambio de adentro hacia fuera, es decir; un cambio en su carácter, que es lo más importante y que en parte rige el comportamiento de las personas, sin que éste sea manipulador o falso, es un cambio profundo en la forma de pensar, de ver las cosas y como consecuencia, de actuar, pero actuar basado en principios sólidos, y lograr cambios profundos e impactantes y positivos en la actitud y los resultados de las personas y las organizaciones.

---

<sup>11</sup> Covey, Stephen. 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva 1995. Editorial Paidós. Resumen.



---

Algunos conceptos fundamentales, antes de hacer un resumen general de los 7 Hábitos, y como éstos pueden ayudar a alinear las metas personales de los empleados, con las metas de la compañía desempeñando acciones congruentes y que generen confianza dentro y fuera de la organización, creando al mismo tiempo una cultura organizacional, basada en los principios y valores de la empresa.

Como ya se comentó anteriormente, los 7 hábitos implican un cambio de adentro hacia fuera y como también se apuntó, existen muchas opciones para lograr que las personas cambien sin importar que tanto o como cambien, por lo que en principio, es importante señalar que los hábitos descritos por Stephen Covey, se basan en principios y como tales, son como leyes universales generalmente aceptas y que rigen las acciones y sus consecuencias.

Lo primero que se hará es definir los siguientes conceptos: Ver figura. 1

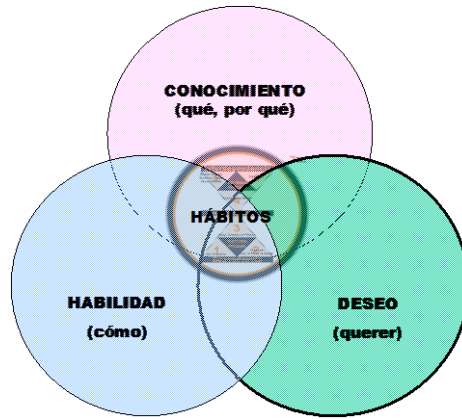
Un hábito se define como la intersección del conocimiento, la habilidad y el deseo para hacer algo.

Conocimiento es entender *qué* hacer y *por qué* hacerlo.

Habilidad es saber *como* hacerlo; deseo es la motivación y el *querer* hacerlo.

Por lo tanto, para crear un hábito se necesita desarrollar estos tres componentes y como seres humanos crecemos y sin saber como y a veces ni por qué, desarrollamos hábitos que rigen nuestras vidas a través de las acciones que desarrollamos, sin saber si son buenos o no, y aquí lo más importante es que los hábitos, aún cuando no es fácil, sí se pueden cambiar y mejorar.

Figura. 1 Hábito.



Fuente: Covey, Stephen. 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva 1995. Editorial Paidós.

Tres elementos pueden desarrollarse, alguno más que otro y creo que el conocimiento y la habilidad pueden fácilmente desarrollarse. El deseo es en el que más se debe trabajar y aquí iremos enfocando un poco nuestros esfuerzos.

Dentro de los conceptos fundamentales que describiremos brevemente, el de la ética del carácter y de la personalidad son unos de los más importantes. Como menciona Stephen Covey, gran parte de la literatura sobre el éxito de los últimos cincuenta años antes de 1976, era superficial, estaba llena de obsesión por la imagen, las técnicas y los arreglos transitorios de tipo social para solucionar problemas agudos, sin embargo dejaban intactos los problemas crónicos subyacentes, que empeoraban y reaparecían una y otra vez, esta es la ética de la personalidad. En total contraste, la mayoría de los libros dentro de los primeros ciento cincuenta años, se centraban en lo que podría denominarse la ética del carácter como cimiento del éxito: en cosas tales como; la integridad, la humildad, la fidelidad, la mesura, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia y los principios básicos para vivir con efectividad de forma que concluían que las personas, solo pueden experimentar un verdadero éxito y una

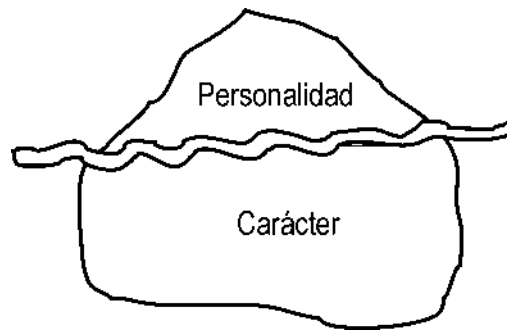
---

felicidad duradera, cuando las personas aprenden esos principios, los integran en su carácter básico y a sus hábitos.

Entonces, los 7 hábitos están basados en la ética del carácter más que en la ética de la personalidad, sin dejar de reconocer que ésta última es importante, pero los principios básicos de la efectividad humana son fundamentales, es decir; la ética del carácter es esencial en el éxito verdadero y a largo plazo.

La relación entre carácter y personalidad puede ilustrarse con la imagen.

Figura.2 Relación entre carácter y personalidad.



Fuente: Covey, Stephen. 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva 1995. Editorial Paidós.

La punta del iceberg representa la personalidad, es lo que se encuentra en primer plano, y lo que va marcando las pautas para desarrollar el carácter. Aunque las imágenes, las técnicas y las habilidades pueden influenciar su éxito, la verdadera efectividad radica en un buen carácter, entendiendo a éste como una cualidad de las personas que muestran integridad, madurez y mentalidad de abundancia, además de ser personas competentes con conocimientos y habilidades en áreas específicas.

En conclusión sobre este concepto; una persona que tiene equilibrio entre un carácter sólido y un alto nivel de competencia, construyen su confiabilidad personal y su confianza con los demás, es decir son personas confiables que generan confianza con los demás. Si se trabaja enfáticamente en el desarrollo de nuestro carácter, podemos tener grandeza primaria, en cambio si solo trabajamos

---

en la personalidad podemos tener grandeza secundaria, esta es superficial y falsa, tarde o temprano esto será advertido en cualquier relación que tengamos y las cosas serán como deben ser. En último término, lo que somos puede transmitirse con mucha mayor elocuencia que cualquier cosa que digamos o hagamos. Hay personas en las que tenemos una confianza absoluta por que conocemos su carácter.

Otro concepto muy importante es el de Paradigma, esta palabra proviene del griego, fue originalmente un término científico y en la actualidad se emplea con el sentido de modelo o teoría. En un modo más general es el modo en el que vemos al mundo, es nuestra propia percepción e interpretación. Los paradigmas son mapas mentales, pero todos sabemos que un mapa no es el territorio, es simplemente la explicación de ciertos aspectos del territorio, es una teoría, una explicación o modelo de alguna cosa. En esencia, los paradigmas son la fuente de nuestras actitudes, ya que son ellos los que condicionan a afectan nuestras percepciones. Y que se puede decir de nuestras influencias de toda la vida, en la familia, en el trabajo, en la escuela, etc., en realidad, lo que es importante entender, es que vemos al mundo no como es, sino como somos nosotros mismos o como nos han condicionado, esto de hecho hace nuestros propios hábitos.

La expresión “cambio de paradigma” fue introducida por Thomas Khun en su libro *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Khun demuestra en su libro que casi todos los descubrimientos significativos en el campo científico, aparecen primero como rupturas con la tradicional forma de ver las cosas, los viejos modos de pensar. Para Tolomeo, el astrónomo egipcio, la tierra era el centro del universo, Copérnico cambió este paradigma generando una gran resistencia y persecución en su contra al situar al sol en el centro.

Los cambios de paradigmas pueden ser positivos o no, pueden ser instantáneos o graduales, pero determinan que pasemos de una manera de ver al mundo a otra totalmente distinta. Este cambio de paradigma puede generar poderosas

---

transformaciones y si consideramos que los paradigmas, correctos o incorrectos, son la fuente de nuestras actitudes y conductas y en última instancia, de nuestras relaciones con los demás, entonces si buscamos un cambio profundo, significativo y equilibrado, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.

Esto nos lleva a otro concepto fundamental, un cambio de paradigma basado en principios. La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están ahí, como las leyes de la gravedad por ejemplo.

Los principios son como faros que gobiernan nuestras vidas y no se pueden quebrantar. Podríamos decir que los principios son el territorio en sí, la realidad objetiva y cada uno de los hábitos está basado en principios de relaciones humanas. La realidad de tales principios o leyes naturales se vuelve obvia, emergen a la superficie una y otra vez, y el grado en que los miembros de las diferentes sociedades los reconocen y viven en armonía con ellos, determina que avancen hacia la supervivencia y hacia la estabilidad o hacia la desintegración o la destrucción.

Los principios son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente, son verdades profundas, fundamentales y de aplicación universal. Por ejemplo, el principio de la rectitud, de la dignidad humana, el servicio, la paciencia, etc. Los principios no son valores, los principios son el territorio, los valores serían los mapas. Los principios son directrices para la conducta humana, que han demostrado tener un valor duradero y permanente. Los valores son creencias e ideales auto elegidos, son subjetivos y basados en nuestra percepción de cómo vemos nosotros al mundo, están influenciados por la educación y la sociedad misma.

Albert Einstein decía que los problemas significativos que afrontamos, no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos. Necesitamos un nuevo nivel de pensamiento más profundo, un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones.

**SOBRE ESTE NUEVO NIVEL DE PENSAMIENTO TRATAN LOS 7 HABITOS.** Nuestro enfoque de la efectividad personal e interpersonal se centra en principios y se basa en el carácter; es de adentro hacia afuera y esto significa empezar con la persona, más fundamentalmente, es empezar con la parte más interior de la persona; los paradigmas, el carácter y los motivos.

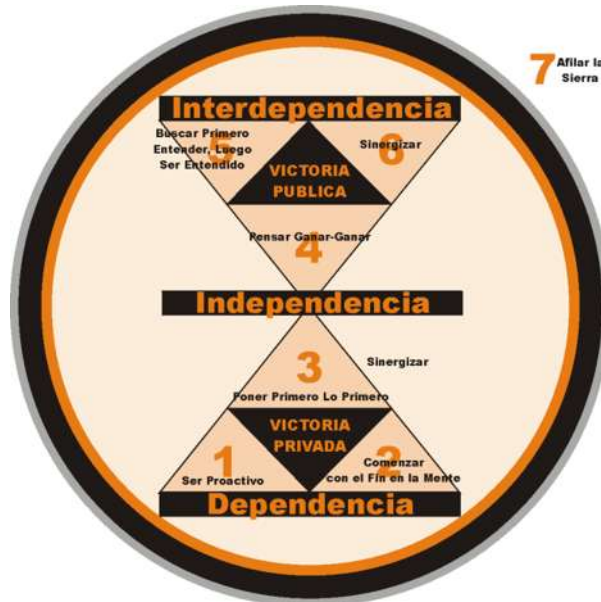
Otro concepto que describiremos es el continuo de madurez, donde podemos observar que los 7 Hábitos no son un conjunto de partes independientes. En armonía con las leyes naturales del crecimiento humano, proporcionan un enfoque gradual y secuencial, del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven progresivamente desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

Todos comenzamos nuestras vidas como niños totalmente dependientes de otros, después gradualmente a medida que crecemos al paso de los meses o años, nos hacemos más independientes y hasta que llegamos a un grado de madurez, que nos hace entender que la naturaleza es interdependiente, que los más altos logros de nosotros tienen que ver con las relaciones con otros, que la vida humana también es interdependiente. En la figura 3.5.3. Podemos ver el continuo de madurez de los 7 Hábitos<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Fuente: Covey, Stephen. 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva 1995. Editorial Paidós.

Figura. 3 Esquema general de los 7 hábitos. Continúo de madurez.



Como los hábitos son hábitos de efectividad, se basan en principios y brindan máximos beneficios posibles a largo plazo, se convierten en la base del carácter, creando un centro de paradigmas correctos, con los cuales las personas pueden resolver problemas con efectividad. Son hábitos de efectividad por que se basan en un paradigma de efectividad que está en armonía con una ley natural, con un principio que es el equilibrio P/CP. Donde la efectividad reside en el equilibrio de P que es la producción o los resultados deseados y CP es la capacidad de producción, la aptitud.

En general no podemos descuidar este principio de la efectividad, debemos estar conscientes de que ésta depende la capacidad de producción y entre más aptos y motivados estemos, mejores serán los resultados de nuestras interrelaciones y acciones.

---

Ahora continuaremos con una breve descripción de cada uno de los 7 hábitos y sus principios básicos.

### Hábito 1: Ser Proactivo

El principio básico de este hábito es que las personas son responsables de sus propias elecciones y tienen la libertad de elegir. Los individuos son responsables de su comportamiento y de las elecciones que toman en la vida.

Las personas proactivas responden de acuerdo a principio y valores y aceptan su responsabilidad, concentrándose en su círculo de influencia, es decir, actúan positivamente sobre ellos mismos e influyen a los demás. Cuando culpamos o acusamos a otros somos reactivos, si ejercitamos la pro actividad, asumimos nuestra responsabilidad y las consecuencias de nuestros actos.

Todas las personas tienen el poder de tomar sus propias decisiones, cuando los individuos usan este poder para elegir sus respuestas de acuerdo con los principios y sus valores, son proactivos. En otras palabras, las personas proactivas usan su libertad de elegir para actuar de la mejor forma posible y que aplique a sus valores.

### Hábito 2: Comenzar con el Fin en la Mente

El principio básico de este hábito es que la creación mental precede a la creación física, entonces las personas pueden elegir su futuro y crear una visión de él, creando mentalmente los resultados antes de comenzar a actuar. Nuestra visión da forma a nuestro futuro. La gente efectiva da forma a su propio futuro, mentalmente planean y luego físicamente crean los resultados positivos.

Toda creación física comienza con una creación mental, como un pensamiento, un plan o un motivo. Uno de los resultados más importantes de este hábito es la creación mental de lo que queremos ser como personas y como organizaciones, y



---

esto se puede traducir en una misión personal, alineada con la misión de las organizaciones en la parte correspondiente Un centro de principios que guíen nuestras vidas a través de una misión personal.

La misión personal es un documento poderoso que expresa nuestro sentido personal de propósito y significado en la vida: Actúa como una constitución que nos rige, por medio de la cual evaluamos nuestras decisiones y conductas. El proceso de crear una misión nos permite reevaluar nuestros viejos guiones o paradigmas y crear unos nuevos basados en principios.

Al practicar Comenzar con el Fin en la Mente, aumentamos nuestra calidad de vida mientras definimos nuestro curso a lo que hemos planeado.

### Hábito 3: Poner Primero lo Primero

El principio de este hábito es que la efectividad requiere de equilibrar relaciones importantes, roles y actividades. Las cosas que importan más nunca deben estar a merced de las que importan menos, debemos concentrarnos en lo más importante en vez de lo urgente. Debemos cumplir nuestra misión actuando sobre las metas más importantes. En este hábito una actividad es importante si personalmente la encontramos valiosa, si contribuye con nuestra misión, valores y metas de alta prioridad. Para tomar las decisiones importantes debemos conectar las decisiones con nuestra misión, identificar claramente nuestras metas, organizarnos semanalmente y actuar conforme a principios y valores y al final, evaluar los resultados obtenidos para mejorar nuestras elecciones.

En resumen, los hábitos 1, 2 y 3 expresan nuestro potencial humano, nos cambian de ser reactivos a ser proactivos, partiendo de un propósito de vida muy bien definido, organizándonos para lograrlo. Las cosas importantes son aquellas que encontramos que más vale la pena hacer. Nos mueven en la dirección correcta, nos ayudan a lograr el propósito centrado en principios.

#### Hábito 4: Pensar Ganar – Ganar

El principio de este hábito es que las relaciones efectivas y duraderas, requieren de un beneficio mutuo, es decir, debemos buscar el beneficio de otros, tanto como el nuestro y si tenemos buenas relaciones con los demás, los resultados serán mejores.

Una persona con carácter de Ganar – Ganar comunica sus creencias y valores más profundos y posee tres rasgos de carácter fundamentales; integridad, madurez y mentalidad de abundancia. Su confiabilidad fluye de estos rasgos de carácter. Las personas con integridad son fieles a sus valores, sus principios y sus compromisos, respetan a los demás cuando expresan sus ideas y sentimientos y creen que hay mucho para todos.

Ganar – Ganar es un paradigma de la interacción humana. Viene de la integridad, la madurez y la mentalidad de abundancia: surge de las relaciones con alto grado de confianza, toma forma en acuerdos que se aclaran, y manejan efectivamente las expectativas y los resultados que esperamos. El paradigma básico que debemos cambiar es el de Ganar – Perder el cual está marcado por comparaciones y competencias comunes y enfermizas. Si Yo gano, entonces Tu pierdes, es un paradigma común que aprendemos en la escuela, en las competencias atléticas, entre la familia, en la sociedad en general y es lo que debemos cambiar. Ganar – Ganar es un estado de ánimo y de corazón, que constantemente busca el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas, esto significa que todos ganan, por que los acuerdos y las soluciones propuestas son mutuamente benéficos, todas las partes se sienten bien y además comprometidos con los planes de acción. Las relaciones Ganar – Ganar, surgen de creer en una alternativa benéfica para todos, de abandonar voluntariamente posiciones egoístas. La gente que no confía en los demás, no crea acuerdo Ganar – Ganar, y la confianza fluye de personas confiables, cuando existe la confianza

---

también los acuerdos Ganar – Ganar, surgen en forma espontánea. La gente con carácter Ganar – Ganar posee integridad, madurez y mentalidad de abundancia, donde la integridad significa ser fiel a sus sentimientos, valores y compromisos, la mentalidad de abundancia es creer que hay mucho para todos y la madurez significa expresar las ideas y los sentimientos con valor y consideración por las ideas y sentimientos de los demás.

Hábito 5: Buscar Primero Entender, Luego Ser Entendido.

El principio de este hábito es que antes de prescribir, debemos diagnosticar, la comprensión llega a través de escuchar.

La mayoría de las personas no toman el tiempo y el esfuerzo necesarios para diagnosticar las condiciones de otras personas, sino que inmediatamente ofrecen un consejo a su situación o problema. En otras palabras, escuchan con la intención de responder en lugar de escuchar con la intención de comprender. Sin embargo, si escuchamos primero para entender, podemos tomar el tiempo necesario para diagnosticar adecuadamente antes de recetar. Lo peor es que siempre damos respuestas autobiográficas, es decir, queremos que las demás personas vean las cosas como nosotros las vemos y no es posible, recordemos que el mundo es como es, no como lo vemos nosotros. La actitud y la habilidad de la empatía, son fundamentales en este hábito. Si actuamos correctamente en base a nuestros principios y valores, y si además escuchamos con empatía a los demás, les estamos dando la confianza de expresar sus ideas y sentimientos. Se estima que solo el 7% de nuestra comunicación está representado por las palabras que decimos, otro 38% está representado por los sonidos y la forma en como decimos las palabras y el 55% está representado por nuestro lenguaje no verbal y corporal.

Antes de dar consejo a alguien, se debe primero determinar la causa o naturaleza de la condición, la situación o el problema de la persona. Debemos dedicar tiempo y esfuerzo suficientes para practicar apropiadamente Diagnosticar Antes de Prescribir.

Entonces, el que escucha hace la mayor parte del trabajo, no el que habla.

### Hábito 6: Sinergizar

Este es el hábito de la cooperación creativa y su principio fundamental es, que el todo es mayor que la suma de sus partes. Trabajar juntos con cooperación, requiere tiempo pero produce mejores resultados a largo plazo. Sinergia es entonces, que el todo es mayor que la suma de sus partes y ésta se da, cuando dos o más personas producen más juntas que la suma de lo que podrían producir separadas. Sinergizar es una acción y un proceso creativo, para buscar y explorar posibilidades que beneficiarán a todas las partes involucradas.

La esencia de la sinergia es que aprendamos a valorar las diferencias de los demás, que las respetemos y que veamos las oportunidades de aprender y trabajar juntos.

Para sinergizar debemos desarrollar una mentalidad de abundancia, mantener la mente y los corazones abiertos a nuevas posibilidades y cuando busquemos soluciones, debemos reconocer la utilidad de las diferentes opiniones.

En resumen, cuando dos o más personas trabajan juntas para entender algo, pueden crear la sinergia, lo cual nos permite descubrir en conjunto las cosas que son mucho menos probables que descubramos por nosotros mismos. Las oportunidades de la sinergia son enormes cuando dos o más personas valoran sus diferencias, las respetan y buscan una tercera alternativa.

## Hábito 7: Afilar la Sierra

Este es el hábito de la renovación y su principio básico es que la producción o resultados, requieren del desarrollo de la capacidad de producción o recursos.

Podemos aumentar nuestra efectividad, a través de la renovación de cada una de las cuatro dimensiones de nuestras vidas, la física, la mental, la espiritual y la social o emocional.

En la dimensión física podemos crear bienestar a través de la nutrición adecuada, el ejercicio, el descanso y el manejo de tensiones. En la dimensión mental aumentamos nuestra capacidad mental a través de la lectura, la escritura y el pensamiento. En lo espiritual nos desarrollamos a través de la lectura de literatura inspiradora, por medio de la meditación, la oración y dedicar tiempo a la naturaleza. Finalmente en lo social y emocional, maduramos haciendo depósitos consistentes y diarios en nuestras relaciones, es decir, actuar correctamente con los demás.

Nuestro cuerpo, mente y espíritu nos ayudan a cumplir nuestras metas. Debemos mantener nuestra capacidad personal de producción para desempeñarnos bien. La gente necesita mantenerse y mejorarse para mejorar los resultados de su desempeño.

Como se puede observar, estos hábitos por si mismos ayudan a alinear las metas de la organización con las metas personales de la gente. Los hábitos 1, 2 y 3 hablan de la persona en si misma, de su responsabilidad y su propósito, así como de administrar correctamente su tiempo dando prioridades a lo verdaderamente importante, con la finalidad de ser efectivos en sus cosas personales.

---

Los hábitos 4, 5 y 6 hablan de las relaciones con los demás, del trabajo en equipo y de las interrelaciones personales en general, con el fin de lograr efectividad con los demás.

El hábito 7 es de renovación y de práctica de todos los pasos anteriores.

En general, este curso ayuda a las personas a cambiar y a mejorar sus paradigmas, los cuales condicionan sus actitudes y conductas y éstas pueden mejorar si se actúa con base a principios y valores. Estos hábitos ayudan a definir un claro propósito de la vida y se pueden alinear a las metas de la organización, para tener una mejor efectividad tanto en lo personal como en lo profesional.

Otro aspecto importante a resaltar, es que se aprende a trabajar en equipo y a actuar correctamente en las negociaciones con los demás, además de mejorar las habilidades en la comunicación, así como administrar correctamente el tiempo en función de las prioridades tanto personales como organizacionales.

No conozco hasta la fecha, una mejor herramienta para mejorar la cultura organizacional y lograr una mejor efectividad de las personas y las organizaciones.

La gente con carácter Ganar – Ganar posee integridad, madurez y mentalidad de abundancia, donde la integridad significa ser fiel a sus sentimientos, valores y compromisos, la mentalidad de abundancia es creer que hay mucho para todos y la madurez significa expresar las ideas y los sentimientos con valor y consideración por las ideas y sentimientos de los demás. Todo esto en conjunto ayuda a crear más que una cultura organizacional basada en principios y valores, ayuda a crear mayor efectividad en la operación de la organización.

## **6. CONCLUSIONES**

Si se planea adecuadamente un sistema de calidad en el servicio, a través de una correcta reingeniería de procesos, desarrollando éstos con un enfoque al cliente, no solamente externo, sino interno con el fin de cumplir con las expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización, estandarizando la operación de la compañía, se pueden lograr resultados efectivos y tangibles en la eficiencia de la empresa y en el incremento de la productividad, esto es, más ventas, más rentabilidad, menos costos de operación y sobre todo, un servicio con características similares de calidad, tiempo de entrega y cantidad de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Si además se conceptualiza un sistema de calidad dentro de la organización, que incluya a todas las áreas de la compañía y a todos los niveles, entonces se hablaría de un sistema de calidad total que debe incluir, no solo la estandarización de procesos, sino también la aplicación de técnicas de calidad de acuerdo a la operación de la compañía y lo más importante en este sentido, es que participan todos los miembros de la organización, lo cual da a este trabajo una importancia mayor de calidad moral y motivación a los empleados en la implantación y aplicación del sistema de calidad total como herramienta de trabajo.

Por otra parte, si se trabaja en la formación de una cultura de calidad, orientada hacia el servicio y basada en las actitudes y capacidades de la gente, trabajando en su propia persona, para crear conciencia de la importancia de su trabajo, su capacidad y su actitud hacia los clientes, sobre todo en empresas de servicios, entonces se conjuga la efectividad de un sistema de calidad con la actitud de las personas y su capacidad para ofrecer a los clientes un nivel de servicio que supere sus expectativas. Con una cultura organizacional orientada a la calidad en el servicio y basada en las personas, se logra también un mejor ambiente de

---

trabajo, más cooperativo y más armonioso entre las personas de la organización, quienes a su vez transmiten esto a los clientes.

Estas estrategias conjuntas de calidad y recursos humanos, deben estar fundamentadas en un liderazgo bien definido a través de la visión y misión de la organización, las cuales serán el marco de referencia para desarrollar e implantar cualquier sistema de trabajo o de calidad de la organización, considerando en todas las etapas a las personas claves dentro de la empresa, para apoyar y participar en el desarrollo e implantación del sistema de calidad.

En este modelo es fundamental, el liderazgo no solo de la organización, sino el liderazgo personal de cada uno de los miembros de la organización, alineado al liderazgo y las metas de la organización, por lo que el desarrollo de una cultura de calidad basado en la práctica de los principios de los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas, será fundamental en la aplicación de este modelo.

En general, se propone un modelo concreto que basado en las directrices más profundas de la empresa, sus integrantes y sobre todo, el modelo muestra no solamente el qué, sino los cómo para su aplicación práctica a través de las personas.



## **7. PROPUESTA**

Las características que se dan en los servicios, son sin duda alguna, el aspecto más importante a considerar en lo referente al personal, esto hace que cada día se requiera personal más capacitado, más sensible a las necesidades de los clientes, con una actitud más positiva y sobre todo, motivado y conciente de la importancia de su trabajo en la cadena de servicio, considerando esto último, es decir; esta cadena, como un proceso de servicio orientado a las necesidades de los clientes. Todos estos aspectos llevan a plantear un modelo donde las personas estén íntimamente relacionadas con la organización y sus procesos, con objetivos y metas comunes en un ambiente que motive la generación de un trabajo o servicio de calidad, donde los clientes puedan percibir una diferencia en el trato y lo que reciben por su pago y lealtad a una organización en particular.

Para desarrollar los valores de la calidad se deben implantar programas de educación continua con cursos institucionales que ayuden a generar una cultura de calidad dentro de la organización y que además respete la cultura individual, los valores y creencias de la personas, generando la confianza en los individuos para que a su vez estén capacitados y conscientes de sus funciones y responsabilidades, esto hará que se pueda delegar autoridad y responsabilidad haciendo más dinámica la organización.

Una vez que se ha decidido comenzar con los valores de la calidad, se debe participar en la implantación a través de la difusión entre la comunidad de la empresa y aquí lo más importante, será el ejemplo de los altos directivos en su actuar diario dentro de su trabajo, y todas las actividades en la que exista relación con sus acciones. Al final es recomendable establecer un programa de reconocimientos y recompensas para todas aquellas personas o grupos que, con su trabajo motiven y den un buen ejemplo de la aplicación de los valores de la calidad.

Al apoyar a los empleados ellos se ocuparán de los clientes, los empleados en este contexto, tienen una prioridad fundamental, se deben capacitar, motivarlos y reconocer su trabajo, empleados satisfechos ayudarán a tener clientes satisfechos.

A través del departamento de Sistemas de Calidad y Capacitación, se va a desarrollar un sistema y procedimientos que nos permitan cuantificar, medir y aportar acciones, que nos encaminen a la satisfacción de la Misión de Volvo como: departamento, área, división y grupo.

El área de capacitación comprenderá y abarcará las siguientes áreas:

- ✓ ADMINISTRACION. En la cual se proporcionan todos los conocimientos básicos que deben estar presentes para llevar una excelente operación del departamento o área en consideración.
- ✓ SUPERACION Y CALIDAD. En la cual se proporcionan los cursos, seminarios, etc., que ayuden a contribuir con el mejoramiento y superación personal y laboral. De igual modo se capacitan y entrenan para crear una cultura de CALIDAD en todo el personal de VOLVO. Esto incluye técnicas de solución de problemas, cultura de servicio y orgullo de hacerlo bien la primera vez, eliminación de desperdicios, mejora continua, etc.
- ✓ COMERCIAL. En la cual se proporcionan teorías, modelos actuales, análisis de casos y ejercicios de simulación, en los cuales se capacita al personal del área de ventas, para que logren identificar y cumplir los requisitos del cliente.
- ✓ TECNICA. En la cual se proporcionan todos los conocimientos técnicos y las bondades de nuestros productos, que van desde la “familiarización” hasta la solución de problemas específicos “expertos”

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION GENERALES

El objetivo es revisar y hacer un análisis para conocer el estado en que se encuentra la empresa, buscando áreas de oportunidad en los procesos internos y externos de la empresa en base a conocimientos y herramientas administrativas de calidad en el servicio.

## OBJETIVOS PARTICULARES

### PROYECTO DE ADMINISTRACION DE CALIDAD

El objetivo fue llevar a cabo un proyecto para elevar la calidad en los trabajos realizados en la empresa cecam, revisando los procesos de la planta, acomodo de unidades, limpieza, servicio y atención al cliente.

Creando y proponiendo soluciones a través de las herramientas administrativas de calidad; midiendo los resultados en las áreas de oportunidad, ejecutadas por el director de la empresa.

Haciendo así que el personal de la empresa aplique los procesos establecidos, y así incrementar estándares de calidad en el servicio y atención al cliente; llegando con ello a los objetivos deseados por la empresa.

- Servicio
- Atención al cliente
- Administración adecuada

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Valdés Luigi. Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. CCTC. FUNTEC
- VOLVO. Estándar de Operación del Distribuidor.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera edición, Mc Graw Hill.
- Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, "Prácticas de la Gestión Empresarial" Mc Graw Hill.
- Andrade Simón, "Diccionario de Economía", Tercera Edición, Editorial Andrade.
- Arana Rafael y Ginebra Joan en Dirección por servicio, la otra calidad. IPADE. Editorial Mc Graw Hill. Impresión Enero de 1992.
- Cantú Delgado, Humberto. El Desarrollo de una cultura de calidad. 2ª edición. Mc Graw Hill.
- Albrecht Karl, "La Revolución del Servicio" Fondo editorial LEGIS.
- Covey Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós.