



318302
15
201

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.
Escuela de Contaduría y Administración con Estudios
Incorporados a la UNAM
La Implementación de un Sistema de
Calidad Total para Mejorar el Servicio del
Departamento de Atención al Personal de
una Empresa Aseguradora.

TESIS

QUE PRESENTAN:

Gabriela Merino Herrera
Angélica María Suárez Melgar

Con la finalidad de obtener el Título de
Licenciado en Administración

Asesor: L.A. Biblán Rodríguez Caballero

México, D.F.

Febrero 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis Padres:

Por su amor, apoyo y comprensión; por haberme brindado lo mejor de ustedes mismos, confiando siempre en mí lo cual ha permitido el logro de esta meta.

A Sandra y Joaquín:

Porque los quiero mucho y sé que siempre contaré con ustedes incondicionalmente.

A mi Abuelita:

Porque siempre has estado a mi lado y por el amor que en todo momento nos has dado... gracias

A Tabaré:

Porque gracias a tu amor y comprensión, eres una parte importante de mi vida, deseando compartir muchos logros más.

A mis amigos:

Por los momentos compartidos.

Gabriela

A Mi Madre:

Por todo el Amor y el Apoyo que incondicionalmente me has brindado a lo largo de mi vida; porque me has enseñado a ser perseverante en todo momento, lo cual me ha permitido cumplir con una de mis grandes metas: el término de mi carrera.

A Dary, Hugo y Beto:

Por el cariño que nos une, deseando compartir siempre nuestros éxitos.

A Mis Amigos:

Por el afecto y las experiencias compartidas.

Angélica Ma.

Al Lic. Jorge Anguiano y a la Lic. Bibián Rodríguez:

Por sus experiencias y conocimientos transmitidos en el desarrollo de la presente investigación.

A Nuestros Maestros:

Por habernos proporcionado los conocimientos necesarios para desarrollarnos en el campo profesional.

Angélica Ma. y Gabriela.

**La Implementación de un Sistema de Calidad Total
para Mejorar el Servicio del Departamento de Atención
al Personal de una Empresa Aseguradora.**

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición e Importancia de la Administración	4
1.3 Proceso Administrativo	8
1.3.1 Planeación	11
1.3.2 Organización	13
1.3.3 Dirección	14
1.3.4 Control	14
1.3.4.1 Establecimiento de Estándares	16
1.3.4.2 Corrección de Desviaciones	19

1.3.4.3 Planeación y Control de Procedimientos	20
---	----

CAPITULO II CALIDAD TOTAL

2.1 Antecedentes del Movimiento de Calidad Total	23
2.2 Definición de Calidad	27
2.2.1 Satisfacción del Cliente	29
2.3 Mejoramiento de Procesos	34
2.3.1 Diagramas de Flujo	39
2.3.2 Enunciado del Objetivo para el Mejoramiento de un Proceso	41
2.3.3 Variabilidad del Proceso	44
2.4 Mejoramiento Continuo	46
2.5 Cultura Organizacional	49

CAPITULO III SERVICIO

3.1 Definición de Servicio	53
3.2 Momentos de Verdad	59
3.3 Triángulo del Servicio	62
3.4 Ciclos del Servicio	65
3.5 Servicio Interno	67
3.6 Cultura Organizacional	69

CAPITULO IV LA EMPRESA

4.1 Definición y Objetivos de la Empresa	72
4.2 Clasificación de las Empresas	76
4.3 Valores de Empresa	80
4.4 Areas Básicas de la Empresa	82
4.5 El área de Recursos Humanos	84
4.6 Servicios y Prestaciones	89

CAPITULO V CASO PRACTICO

5.1 Antecedentes de la Empresa	93
5.2 Misión y Valores	96
5.3 Mejoramiento del Proceso de Préstamos para Empleados	10
5.3.1 Enunciado del Objetivo	113
5.3.2 Diagrama de Flujo del Proceso de Préstamos	114
5.3.3 Análisis Causa-Efecto	120
5.4 Conclusiones del Caso Práctico	125

CONCLUSIONES GENERALES

RECOMENDACIONES

APENDICE:

- A. Glosario**
- B. Citas Bibliográficas**
- C. Marco Teórico**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como importancia social mejorar el servicio que se ofrece al personal satisfaciendo sus necesidades y adelantándose a sus expectativas, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos del Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, trayendo consigo la optimización de sus recursos materiales, técnicos, financieros y humanos.

La importancia teórica radica en proporcionar a la Administración una herramienta relacionada con Calidad que le ayude al cumplimiento de sus objetivos optimizando los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos de una empresa. Así mismo retroalimentar al área de Recursos Humanos acerca de la importancia de implementar programas de mejora continua orientados al cliente interno de una empresa de servicio.

Para desarrollar la presente investigación inicialmente planteamos tres hipótesis alternas de las cuales elegimos una como hipótesis central:

Si la optimización de procesos y la aplicación de programas de mejora continua orientados al cliente permite obtener mejores resultados en el funcionamiento de un departamento, por lo tanto se mejorará el servicio en el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, luego entonces, a mayor orientación al cliente en la optimización de procesos y aplicación de programas de mejora continua se obtendrán mejores resultados en el servicio y funcionamiento del Departamento de Atención al Personal en una Empresa Aseguradora.

Así mismo planteamos la siguiente hipótesis nula:

Si la optimización de procesos y la aplicación de programas de

mejora continua orientados al cliente no permite obtener mejores resultados en el funcionamiento de un departamento, por lo tanto no se mejorará el servicio en el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, luego entonces a mayor orientación al cliente en la optimización de procesos y aplicación de programas de mejora continua no se obtendrán mejores resultados en el servicio y funcionamiento del Departamento de Atención al Personal en una Empresa Aseguradora.

El objetivo general de la presente investigación es determinar la importancia de la implementación de un Sistema de Calidad Total que tiene como base el enfoque de la mejora continua incrementando la satisfacción del personal y el logro del servicio contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El objetivo particular consiste en mejorar el servicio que brinda el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora,

mediante la implementación de programas de mejora continua y en la prestación de servicios.

El objetivo específico radica en establecer el uso de Sistemas de Calidad Total para mejorar el servicio del personal en una Empresa Aseguradora para satisfacer las necesidades del cliente.

Desde el punto de vista de la epistemología, en la presente investigación manejamos un objeto de estudio Conceptual Complejo, ya que cuestionamos el funcionamiento del Departamento de Atención al Personal y explicamos el fenómeno objeto de estudio, es decir, la implementación de un Sistema de Calidad Total para mejorar el servicio de esta área, apoyándonos en ciencias, tales como: Psicología, Sociología y Administración, utilizando conceptos y terminologías complejas, así como técnicas basadas en estas ciencias, lo cual nos llevó a una ruptura epistemológica.

Esto es, no solamente describimos el objeto de estudio, sino

también explicamos el por qué de dicho objeto.

Los métodos implementados son:

Inductivo - Analítico - Sintético - Analógico

INDUCTIVO

Nuestro objeto de estudio es el Sistema de Calidad Total, por lo cual partimos de los conceptos básicos de Calidad, así como también determinamos de qué manera contribuye al mejoramiento del servicio del Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora.

ANALITICO

Este método lo aplicamos separando la Calidad Total en cada una de sus partes para poder estudiarlas y conocer su importancia.

SINTETICO

Una vez analizadas cada una de las partes que conforman a la Calidad Total y habiendo comprendido su importancia procedimos a integrarlas para poder dar una explicación del por qué de la Calidad Total.

ANALOGICO

En este método comparamos a la Calidad Total con la Administración, en la medida en que la primera es una herramienta cuya finalidad radica en el cumplimiento óptimo de los objetivos a través de programas de mejora continua; y la Administración es un proceso de planear, realizar y evaluar las actividades de un grupo de personas encaminadas a la obtención de un objetivo.

Así la Calidad Total al igual que la Administración, planea,

realiza y evalúa procesos con la finalidad de alcanzar un objetivo que en este caso es el mejorar el servicio brindado al personal de una Empresa Aseguradora.

Con el objetivo de obtener información de manera óptima empleamos las siguientes técnicas de investigación:

- A. Generales: Análisis de contenido, técnicas de fichaje y elaboración de cuestionarios.**
- B. Específicos: Análisis de encuestas de satisfacción aplicadas al personal, así como la revisión de procesos del departamento en cuestión.**

Para el desarrollo de la presente investigación acudimos a la Biblioteca ULA, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, Biblioteca UVM, Biblioteca ITAM, Compañía Aseguradora X, en México D.F. Así mismo el tiempo

abarcado fue del mes de agosto de 1995 al mes de febrero de 1996.

En cuanto a la delimitación teórica consideramos que durante el desarrollo de la presente investigación definimos conceptos básicos, tales como: Administración, Calidad Total, Servicio, Empresa y los Recursos Humanos, en algunos casos, nos limitamos a definir los conceptos sin profundizar en ellos. Así mismo nuestra investigación está enfocada a la Calidad Total en México, orientada a clientes internos de empresas de servicio.

Ahora bien, al analizar el desarrollo de la investigación y el tiempo que la misma requirió nos encontramos con algunas limitantes como la dificultad de tener acceso a información confidencial del área de Recursos Humanos dentro de la Empresa Aseguradora X, disponibilidad de tiempo por parte de las personas involucradas en el funcionamiento de la Gerencia de Atención al Personal de la empresa Aseguradora X, para analizar sus procesos; esta investigación se llevó

a cabo con base en las políticas y procedimientos del área de acuerdo a la Cultura Organizacional de la empresa. Por nuestra parte nos encontramos con la dificultad de dedicar tiempo completo a la presente investigación.

CAPITULO I

**GENERALIDADES DE LA
ADMINISTRACION**

En este capítulo daremos conceptos básicos que ayudarán a comprender a la Administración en general, ya que mencionaremos su definición y los elementos que la integran, así mismo explicaremos su importancia y las etapas del Proceso Administrativo.

1.1 Antecedentes

Antes de definir a la Administración comenzaremos mencionando brevemente sus antecedentes.

El hombre desde sus orígenes ha aplicado la Administración de manera consciente e inconsciente, (esto es, la aplicación empírica de la Administración o Acto Administrativo entendiéndose como la coordinación del esfuerzo humano para conseguir un objetivo) debido a que siempre ha tenido la necesidad de organizarse para alcanzar sus objetivos, ya que vive y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente y sobrevivir, o bien desarrollar una cultura,

entendiendo por cultura el "conjunto de factores importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de una organización".(1)

Sin embargo, al paso del tiempo observamos que al crearse sistemas complejos de organización (conjunto de elementos interrelacionados con un propósito determinado), surge la necesidad de estudiar a la Administración, es por ello que su estudio inicia en países industrializados, ya que es ahí donde surgen los primeros sistemas de producción fabril. Pero es hasta finales del siglo pasado y principios de este cuando los autores investigan y estudian científicamente a la Administración.

En el siguiente punto daremos algunas definiciones y mencionaremos de la importancia de la Administración.

1.2 Definición e Importancia de la Administración

A continuación mencionaremos algunas definiciones de Administración:

Según Fernando Arias Galicia Administración es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"(2).

David R. Hampton define a la Administración como el "trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos"(3).

Para Reyes Ponce, Administración es "una técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa"(4).

Sisk dice que la Administración es "la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos"(5).

Basándonos en lo anterior, para nosotras la **Administración es la coordinación y optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de una organización con la finalidad de cumplir sus objetivos.**

Partiendo de nuestra definición consideramos importante explicar brevemente los elementos que la conforman:

Coordinación, es integrar y/o unificar el esfuerzo e información de cada unidad para llevar a cabo una acción.

Optimización, es el aprovechamiento máximo de los recursos con que cuenta una empresa.

Recursos Humanos, son aquellos individuos que contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Recursos Materiales, son todos aquellos bienes tangibles propiedad de la organización tales como el mobiliario y equipo, edificios, etc.

Recursos Técnicos, son todos aquellos que ayudan a coordinar y optimizar los demás recursos, por ejemplo, sistemas administrativos, reingeniería, programas de mejora continua, fórmulas, patentes, etc.

Recursos Financieros, son el elemento monetario necesario para las operaciones de la organización tales como capital, préstamos, inversiones, etc.

Objetivos, son los fines hacia los cuales se canalizan los recursos y los esfuerzos.

A partir de nuestra definición nosotras consideramos que la Administración es de vital importancia en la empresa ya que es aplicable en cualquier tipo de empresa y a todos los niveles; consiste en crear, mantener un ambiente adecuado para que todos los empleados trabajen en grupo, puedan llevar a cabo funciones al igual que los objetivos preestablecidos, por lo cual el administrador tiene la responsabilidad de tomar acciones necesarias que permitan a todos los trabajadores de la empresa contribuir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así mismo la Administración ayuda a coordinar los esfuerzos individuales no sólo para el cumplimiento de los objetivos sino también contribuye en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Consideramos que la importancia de la Administración radica en que orienta cada una de las actividades y/u operaciones de una empresa con el fin de cumplir los objetivos de una organización, ya sea lucrativa (aquellas empresas cuya finalidad

sea la búsqueda de una ganancia económica) o no lucrativa (aquellas empresas que persiguen un bienestar social). Esto es, fomenta la actividad en grupo que conduce al logro de los objetivos de la organización a través de una serie de funciones que conforman un proceso, el cual será analizado en el siguiente tema.

1.3 Proceso Administrativo

La Administración es un proceso dinámico y evolutivo que esta dentro e influye directamente en nuestro medio ambiente: condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, y hace uso de ellas para lograr en forma satisfactoria los objetivos que persigue.

El hombre investiga, prevé y planifica continuamente todos los actos de su vida, en ocasiones aún sin percatarse de ello, así observamos que dentro del desarrollo de las actividades u operaciones de una empresa observamos las diferentes etapas del proceso

administrativo, por lo cual definiremos dicho proceso y mencionaremos cada una de las etapas que lo conforman, posteriormente, en el desarrollo del caso práctico veremos su aplicación y funcionalidad.

Definimos al **Proceso Administrativo**, como una serie de acciones continuas, cuya finalidad es el planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y aplicar los demás recursos de ella para alcanzar los objetivos establecidos. Como hemos visto en esta definición el Proceso Administrativo esta conformado por las siguientes etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

A continuación presentaremos un cuadro (fig.1.1) para tener un entendimiento claro de las actividades que deben llevarse a cabo en cada una de las etapas del Proceso Administrativo.

PROCESO ADMINISTRATIVO			
PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
*Pronósticos *Objetivos *Políticas *Procedimientos	*Sistemas de organización. *Obtención y preparación de los Recursos Humanos	*Autoridad *Delegación de autoridad *Supervisión	*Comparación de resultados *Corrección de desviaciones

1.1 Etapas del Proceso Administrativo

En los siguientes subtemas profundizaremos en cada una de estas etapas.

1.3.1 Planeación

La planeación es la primer etapa del Proceso Administrativo donde se establecen los objetivos a los cuales se quiere

llegar, así como determinar y desarrollar los cursos de acción que se llevarán a cabo y determinar los medios por los cuales se van a realizar.

Es importante mencionar que durante la etapa de Planeación es necesaria la preparación de un pronóstico y su revisión, lo cual obliga a tener una visión hacia el futuro acerca del desarrollo de las operaciones de la empresa ya que ayuda a coordinar y a unificar los planes.

La planeación es una función de todos los administradores, su carácter al igual que su alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno o con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección. Al hablar de políticas nos referimos a las "declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones"(6).

Otra de las actividades dentro de la planeación es el establecimiento de los procedimientos, definidos como una guía de acción, porque detalla de manera precisa e inflexible cómo se va desarrollar una determinada actividad. Los procedimientos están formados por una serie de actividades ordenadas y apoyadas en los objetivos y políticas ya que son una consecuencia de los mismos.

1.3.2 Organización

La segunda etapa es la Organización, en la que se asignan las tareas a desarrollar a diversos individuos y/o grupos dentro de la empresa así como la delegación de responsabilidades y determinación de unidades de mando.

"La organización es aquella parte de la Administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que

deben desempeñar las personas en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y al menos en teoría se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor"(7).

1.3.3 Dirección

La Dirección constituye la tercer etapa del Proceso Administrativo, aquí se llevan a cabo todos los planes para el cumplimiento de un objetivo, es decir se pone en marcha lo planeado.

Esta etapa implica la existencia de un individuo que encamine el esfuerzo del resto del grupo, esto es, influir sobre las demás personas para que contribuyan al logro de los objetivos.

1.3.4 Control

Una vez llevadas a cabo las tres etapas definidas en los subtemas anteriores es necesario medir los resultados obtenidos con relación a los resultados esperados con la finalidad de llevar a cabo ajustes y/o formular nuevos planes.

Al hablar de llevar a cabo ajustes, nos referimos a la localización de desviaciones del plan original para tomar las medidas correctivas necesarias y se logre el objetivo inicialmente planeado.

Por lo anterior la etapa del Control consta de tres elementos:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño actual y compararlo con los

estándares establecidos.

3. **Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esos estándares.**

Con base en lo anterior y por el enfoque de esta investigación consideramos necesario profundizar en la etapa del Control por lo que en el siguiente subtema hablaremos del establecimiento de estándares, medición del desempeño, por último la planeación y control de procedimientos.

1.3.4.1 Establecimiento de estándares

Los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales se establecen los controles. "Por definición, los estándares son simples criterios de desempeño"(8). Esto se refiere a puntos seleccionados en todo un programa de planeación en donde se mide el

desempeño para saber como se van comportando los resultados con relación al plan original, de tal forma que no es necesario supervisar cada paso en la ejecución de los planes. A continuación mencionaremos algunos tipos de estándares según Harold Koontz y Heinz Weihrich (9):

a) Estándares físicos: son mediciones no monetarias comunes a nivel operativo donde se insumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Representan cantidades tales como horas de trabajo por unidad de producción. Este tipo de estándares reflejan la calidad, la durabilidad o la velocidad de un producto o servicio.

b) Estándares de costos: son mediciones monetarias comunes a nivel operativo, asignan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones, por ejemplo, el costo de la mano de obra por unidad o por hora.

c) Estándares de capital: son derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos, estos estándares están relacionados con el capital invertido de la empresa.

d) Estándares de ingresos: se obtienen al asignar valores monetarios a las ventas. Por ejemplo la venta promedio por cliente.

e) Estándares intangibles: son estándares que no expresan ni mediciones físicas ni monetarias, se refiere a la medición del servicio con respecto al nivel de satisfacción del cliente.

f) Las metas como estándares: debido a la tendencia actual de las empresas a establecer metas cualitativas y cuantitativas verificables, el uso de estándares intangibles

ha disminuido ya que en operaciones complejas de programas, es posible medir el desempeño mediante la implementación de metas u objetivos como estándares.

Ahora bien, una vez establecidos los estándares que darán la pauta o serán el punto de referencia para evaluar el desempeño del plan inicial, la siguiente toma de acción será la corrección de desviaciones de la evaluación que se haya realizado a los estándares establecidos, por lo que en el siguiente punto hablaremos sobre este tema.

1.3.4.2. Corrección de Desviaciones

La corrección de desviaciones es la parte en la cual el control se puede ver como una parte del sistema completo de Administración y también se puede relacionar con las demás funciones

administrativas. El administrador puede corregir las desviaciones rehaciendo sus planes y/o modificando metas, esto es, la implementación nuevamente de la etapa de Planeación del Proceso Administrativo; o bien, ejerciendo la etapa de Organización mediante la reasignación o aclaración de las tareas y capacitación al personal involucrado.

Una parte importante dentro de la corrección de desviaciones es la retroalimentación ya que permite medir los resultados de un proceso (es decir, una serie de pasos relacionados entre sí que contribuyen al cumplimiento de una objetivo) e incorporarlos al sistema, propiciando la implementación de una serie de acciones correctivas para obtener los resultados deseados.

1.3.4.3. Planeación y Control de Procedimientos

Los procedimientos son herramientas para el desarrollo de actividades de una manera eficiente dentro de la planeación y control, entendiendo por eficiente el logro de los fines con la menor cantidad de recursos. Sin embargo, los procedimientos pueden ocasionar una rigidez que impide la innovación y la respuesta al cambio dentro de las diferentes áreas de la empresa. Los procedimientos se extienden a varias áreas relacionadas entre sí, lo cual aumenta la importancia del control.

Por lo anterior es necesario que al diseñar e implementar un control para un procedimiento, se consideren las áreas involucradas, directa o indirectamente, en dicho proceso.

Debido a lo anterior, consideramos que dentro de la etapa del Control, la Calidad Total es una herramienta de apoyo que contribuye de manera preventiva al cumplimiento de los objetivos a través de programas de Mejora Continua, así mismo juega un papel importante dentro del rediseño de los planes, por lo que en el siguiente capítulo profundizaremos en este tema.

CAPITULO II

CALIDAD TOTAL

En este capítulo mencionaremos los antecedentes de la Calidad Total y su definición, así como de las herramientas para lograr la Calidad a través del mejoramiento de procesos, con la finalidad de contar con los conocimientos necesarios para llevar a cabo el caso práctico.

2.1 Antecedentes del Movimiento de Calidad Total

"La palabra *Calidad* designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Cuando se dice que algo tiene Calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto. El significado del vocablo Calidad en este caso pasa a ser equivalente

al significado de los términos *excelencia, perfección*"(10). Bajo estos términos, durante la Edad Media una obra era considerada *perfecta*, sólo cuando no tenía *ningún defecto*.

Es así como al paso del tiempo donde, la producción en serie de los artículos, pasó a ser necesario el verificar que cada uno de ellos tuviera cero defectos. Esto generó el interés de investigadores por el estudio del concepto de Calidad.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's.

Es así que la filosofía de la Calidad Total busca rescatar la relación del hombre con el resultado de su trabajo, es por esto que la Administración toma el papel del aseguramiento de la calidad en la coordinación de los recursos de una organización.

Existen cinco autores que figuran entorno al concepto de Calidad Total: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

La teoría de Edward Deming es la siguiente: "si se mejora la calidad, disminuyen los costos. La reducción de costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traducen en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer este cambio en el sistema es tarea de la alta gerencia"⁽¹¹⁾.

La teoría de Joseph Juran ⁽¹²⁾ se basa en tres aspectos: identificar quienes son los clientes, determinar sus necesidades, y el desarrollo de métodos para satisfacer dichas necesidades.

El modelo de Philip B. Crosby ⁽¹³⁾, al igual que la anterior teoría

se enfoca al cumplimiento o satisfacción de los requisitos de los clientes al entregar servicios o productos.

El modelo de Kaoru Ishikawa (14), destaca seis principios para la satisfacción del cliente: involucramiento de todos los miembros de la organización en el sistema de calidad, educación y capacitación en calidad total, actividades de círculos de calidad, auditorías de calidad, utilización de métodos estadísticos y actividades de promoción de calidad total a escala nacional.

El planteamiento de Armand Feigenbaum (15) esta enfocado al involucramiento de cada uno de los que intervienen en cada etapa de un proceso.

Como podemos observar los modelos expuestos anteriormente son semejantes y cada autor define de manera distinta a la Calidad, sin embargo para efectos de la presente investigación tomamos el modelo

de Edward Deming. En el siguiente punto daremos la definición **Calidad Total**.

2.2 Definición de Calidad Total

A continuación presentaremos definiciones de **Calidad Total** de los diferentes autores ya mencionados:

Para Joseph Juran, **Calidad Total** es " un proceso durante el cual se evalúa el comportamiento real, o sea, se compara el comportamiento real con los objetivos de calidad establecidos y se actúa sobre la diferencia"⁽¹⁶⁾.

Philip B. Crosby dice, "Calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer. Gente incluye tanto a la alta dirección como a los niveles bajos de la

organización"(17).

Para Armand Feigenbaum, Calidad es "el total de características compuestas de mercadotecnia, ingeniería, producción, mantenimiento del producto y servicio mediante las cuales el producto y servicio en uso satisfarán las expectativas del consumidor"(18).

Deming dice que la Calidad Total es "sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto" (19).

Basándonos en la definición de Deming y los demás autores expuestos, definimos que **Calidad Total es la satisfacción de las necesidades del cliente, mediante el involucramiento de todas aquellas personas que participen en un proceso determinado. Esto es, el producir productos o prestar servicios que cumplan con las expectativas de los clientes.**

El cliente es aquel individuo a quien se dirigen los esfuerzos para producir o prestar un servicio, convirtiéndose en el usuario final del mismo. Por lo anterior es necesario saber el grado de satisfacción del cliente respecto a nuestro producto, a continuación hablaremos acerca de este tema, así como la forma de medir la misma.

2.2.1 Satisfacción del Cliente

Un producto o un servicio será de Calidad, siempre que los clientes así lo perciban y un método eficaz que nos de a conocer su percepción acerca del producto o servicio es la aplicación de encuestas de satisfacción.

La encuesta de satisfacción es un mecanismo que permite conocer el nivel de aceptación que tienen los clientes con respecto a los bienes o servicios recibidos, es decir en que grado se cumplen sus

deseos, necesidades y expectativas (entendiendo por expectativas, la espera de algo que ha de suceder).

En una encuesta de satisfacción, primero se deben identificar aquellas etapas del proceso en las que el cliente tiene contacto directo, después se debe definir en cada una de estas etapas los aspectos medibles, tales como: oportunidad, actitud, asesoría, calidad en el producto.

Es necesario definir la periodicidad de la evaluación, para obtener un panorama general de la calidad del producto o servicio, una encuesta de satisfacción se debe aplicar por lo menos dos veces al año.

Cuando un proceso o servicio, se va a evaluar de forma sistemática y permanentemente, siempre se deberá registrar a los clientes que hacen uso del servicio con la finalidad de obtener el número de clientes atendidos y saber a quien dirigirse al aplicar la

encuesta, para obtener resultados confiables en la misma, se debe encuestar por lo menos el 33% del total general.

Al terminar de aplicar una encuesta de satisfacción es necesario llevar a cabo una tabulación de los resultados obtenidos y saber en que grado los clientes quedan satisfechos.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta de satisfacción, se debe tomar en cuenta las opiniones del cliente para tomar las medidas de acción, en caso de ser necesario, para lograr clientes satisfechos mediante el mejoramiento de los procesos.

Por lo anterior el Proceso de Calidad se puede resumir en lo siguiente: los productos y servicios definen al cliente, el cliente define las características de calidad, las características de calidad definen al proceso y el proceso define los requisitos de calidad para el proveedor.

Bajo estos términos , la filosofía de la Administración. según en Dr. Mario Gutiérrez, parte de un cuestionamiento entorno al concepto tradicional de Calidad, la cual se resume en los siguientes puntos (20):

- 1. Una inspección final es inoperante, esta acción sólo descubre los defectos de ciertos productos o servicios, lo cual permite ofrecer éstos al cliente con calidad a un alto costo de lo que inicialmente se haya planeado. Esto es, asumir gastos de los productos defectuosos que hay que desechar o bien que es necesario reprocesar.**
- 2. La inspección final disminuye la motivación del personal pues esto hace parecer que el producto o servicio es defectuoso como resultado de la actuación de ellos y no del sistema.**

3. El hecho de incorporar la inspección final significa que el sistema administrativo acepta trabajar con un proceso planeado de tal forma que siempre va a contar con un porcentaje elevado de productos defectuosos con relación a los productos que satisfacen las necesidades del cliente o de quejas hablando de un servicio con relación al número de clientes satisfechos por el servicio prestado.

Por lo anterior, se propone entonces una revisión desde el inicio del proceso y en cada una de sus etapas, logrando así detectar las desviaciones antes de finalizar dicho proceso. Esto facilita el involucramiento de todas aquellas personas que participen en la producción de un bien o servicio.

La filosofía Administrativa, al igual que la teoría de Edward Deming, propone entonces, que la Calidad es objeto de

planificación que se consigue como resultado de un Mejoramiento del Proceso.

En el siguiente tema mencionaremos entonces que es un Proceso y su Mejoramiento.

2.3 Mejoramiento de Procesos

Antes de hablar acerca del Mejoramiento del Proceso es necesario dar la definición del mismo.

Un Proceso es "el conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado"(21).

"Se llaman factores causales a los insumos que interactúan entre

sí; y característica de calidad, al resultado de dicha interacción"(22).

Al hablar de factores causales en un proceso se refiere a: máquinas, materiales, métodos, ambiente y gente.

El concepto de Proceso no se refiere únicamente a la producción fabril, sino que también es considerado como una serie de pasos relacionados entre sí, tales como: el diseño, la compra, la venta y en general actividades administrativas; debido a que en todas estas actividades existen una serie de factores causales cuya interacción produce un resultado. El concepto de Proceso se expresa gráficamente en la siguiente figura (2.1):

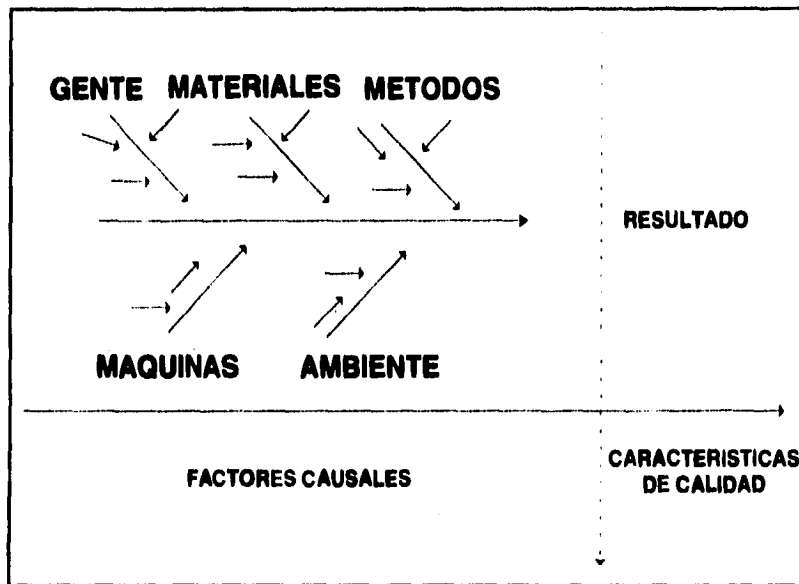


Fig. 2.1 Presentación gráfica de un proceso

El proceso global que lleva a cabo una empresa está integrado, a su vez, por otros procesos, que son los específicos de cada departamento. Toda actividad en la que se da una transformación de insumos debe considerarse como proceso.

La filosofía administrativa considera la situación de un proceso

que opera con determinado porcentaje de desperdicio, como una situación indeseable y como un problema al que se debe dar solución, entendiendo por problema un resultado indeseable de un trabajo.

Un problema se soluciona en la medida en que se mejora el resultado. Dicho mejoramiento trae por consecuencia una mayor calidad en el producto o servicio en comparación del resultado obtenido antes de llevar a cabo el mejoramiento.

Una herramienta para el Mejoramiento de un Proceso es el *Ciclo Deming* (23) el cual consiste en las siguientes etapas:

1. *Planear*, esta etapa consiste en identificar la oportunidad de mejora o problema, desarrollar una teoría de solución o cambio, crear el plan para probar la teoría y establecer indicadores para verificar el resultado de la prueba.

2. **Hacer**, esta etapa consiste en ejecutar el plan (hacer la prueba).
3. **Checar**, durante esta etapa se verifican los resultados de la prueba:
 - a. Lo esperado
 - b. Lo no esperado o sorpresivo
4. **Actuar**, esta etapa consta de los siguientes puntos:
 - a. Aceptar la teoría, o normalizar el proceso con el cambio.
 - b. Adecuar la teoría (plan), volver a probar.
 - c. Abandonar la teoría y buscar una nueva.

La finalidad de la aplicación de esta herramienta es el tener

conocimiento profundo del proceso para llevar a cabo cambios favorables al mismo. A continuación hablaremos acerca del diagrama de flujo ya que consideramos es un apoyo directo en el conocimiento de un proceso y, por lo tanto, es de utilidad para el mejoramiento del mismo.

2.3.1 Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son una herramienta que sirve para conocer la situación de un proceso, cuyo propósito es:

1. Entender cómo funciona el proceso.
2. Identificar oportunidades de mejora.
3. Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.

Para construir un diagrama de flujo es necesario determinar los límites del proceso (dónde inicia y dónde termina) y deberá ser probada su validez.

Para diagramar un proceso es necesaria la aplicación de los siguientes símbolos convencionales (ver fig. 2.2):

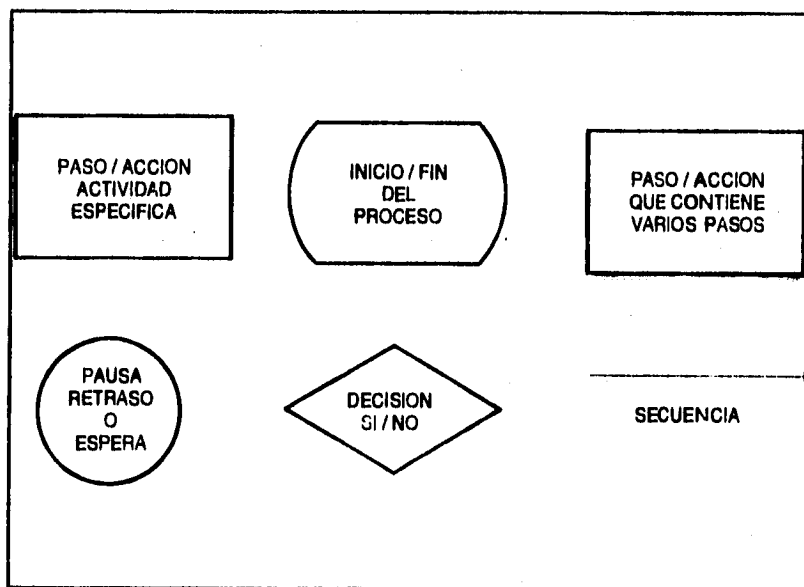


Fig. 2.2 Símbolos Convencionales de un Diagrama de Flujo.

Ahora bien, hemos mencionado en qué consiste el **Mejoramiento de Procesos** y cómo conocerlos, sin embargo, para llevar a cabo lo anterior es necesario contar con un objetivo, por lo cual a continuación abordaremos este tema.

2.3.2 Enunciado del Objetivo para el Mejoramiento de un Proceso

Para llevar a cabo el **Mejoramiento de un Proceso** es necesario construir un objetivo, a partir de la percepción de los clientes lo cual consiste en los siguientes puntos (24):

1. *Traducir la voz del cliente*, capturar la voz del cliente, analizar las necesidades del cliente, identificar la unidad de mejora, desarrollar el enunciado del objetivo.

2. **Definir el enunciado del objetivo**, el enunciado de un objetivo especifica el resultado esperado cuando se mejora un proceso, el cual consiste en tres partes:

a. **Indicador de Cambio**: es la dirección en la que se desea mover el nivel de operación del proceso.

b. **Indicador de Calidad**: es la característica de un producto o servicio que se quiere mejorar.

c. **Referencia del Proceso**: es el nombre del proceso al que se refieren los indicadores de cambio y calidad.

A continuación presentamos en la fig. 2.3 un ejemplo del enunciado de un objetivo para mejorar el proceso de una empresa:

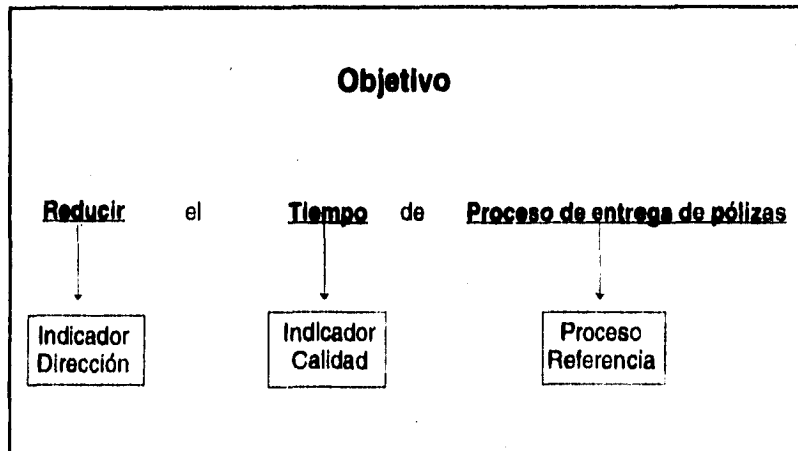


Fig. 2.3 Enunciado del Objetivo

El mejoramiento de un proceso consiste en reducir su grado de variación para lo cual se debe conocer cómo se comporta el proceso, identificar los factores a los que se debe dicha variación, implantar medidas para eliminar dichos factores y evaluar los resultados de las medidas adoptadas.

2.3.3 Variabilidad del Proceso

Debido a la complejidad de la interacción causal de los diferentes insumos que intervienen en un proceso, los resultados obtenidos nunca son iguales.

Las diferencias presentadas en los resultados se deben a la forma diferente en que interactúan los factores causales cada vez que se repite el proceso. La variabilidad de un proceso puede ser por dos causas: las extraordinarias, aquellas que ocurren esporádicamente (por ejemplo, la interrupción de energía eléctrica) y comunes, aquellas que intervienen ordinariamente en la variación del proceso (por ejemplo, las distracciones de los trabajadores).

Las causas extraordinarias provocan una variación del proceso que se nota de inmediato. Las causas comunes provocan una

variación que no es tan notable, por lo cual es necesario identificar las causas y sus efectos de variación.

El análisis causa-efecto es un método utilizado para identificar las causas probables del por qué el resultado es lo que es .

La identificación de las causas induce al desarrollo de una teoría de solución (cambio), la cual deberá ser probada de acuerdo al Ciclo Deming, y una vez obtenidos los resultados esperados, entonces se estabiliza el proceso y a partir de este momento es necesario el aseguramiento de la Calidad mediante el Mejoramiento Continuo, entendiéndose por éste, la política de mejorar constantemente y de manera gradual el producto y/o servicio, estandarizando los resultados de cada mejora lograda, cabe mencionar que cualquier mejoramiento de un proceso no se deben considerar las opciones de la automatización o sistemas que lo apoyen, esto será cuando se haya estabilizado.

La calidad del producto o servicio se deriva no sólo de la Calidad del Proceso, sino también de una política que busca el Mejoramiento Continuo del producto o servicio, así como la innovación. Estos dos conceptos aunque son diferentes se complementan entre sí, por lo que en el siguiente tema mencionaremos del Mejoramiento Continuo.

2.4 Mejoramiento Continuo

Por Mejoramiento Continuo se entiende "la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Esta política hace posible, partiendo de estándares establecidos, y alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad"(25).

El Proceso de Mejora Continua también es definido como "una

forma de trabajar de todos en la cual todas la actividades deben hacerse de acuerdo a las especificaciones solicitadas para asegurar que los productos y servicios satisfagan plenamente al consumidor"(26).

Para nosotras el Mejoramiento Continuo implica tener conocimiento profundo del proceso llevando a cabo de manera permanente las adecuaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

La Calidad del producto y/o servicio se deriva de la Calidad del Proceso además de la política del Mejoramiento Continuo y de la innovación. Estos dos conceptos, aunque son diferentes, se complementan entre sí.

En el Mejoramiento Continuo el progreso se lleva a cabo de forma gradual, mientras que con la innovación se dan avances tecnológicos. En el Mejoramiento Continuo los resultados se ven en el

transcurso del tiempo y en algunos casos es casi imperceptible; a diferencia de la innovación la cual presenta cambios bruscos.

El Mejoramiento Continuo se logra mediante técnicas como la estadística, así como del esfuerzo y compromiso de todos los participantes en un proceso, por la Calidad.

Con base en lo anterior, decimos que la Calidad Total debe iniciarse en la etapa del diseño ya que es el resultado de un trabajo en equipo.

La participación activa y responsable del trabajador en la política de Mejoramiento Continuo implica un cambio en la cultura organizacional, de lo cual hablaremos en el siguiente tema.

2.5 Cultura Organizacional

Se entiende por Cultura Organizacional "el conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad"(27).

La cultura organizacional expresa la forma de pensar característica, así como la actuación de los directivos y por lo tanto de los trabajadores de una organización. Por lo anterior decimos que el desempeño organizacional es una expresión de la cultura de la compañía lo cual permite el logro de sus objetivos.

Para provocar un cambio cultural es necesario iniciar un cambio en la mentalidad de la gente. El criterio fundamental de una organización debe ser la satisfacción del cliente ya que la razón de ser

de la empresa consiste en proporcionar productos y/o servicios orientados al cliente.

La Calidad en los productos y/o servicios debe proceder con una visión a mediano y largo plazo no únicamente satisfacer las necesidades inmediatas. La Calidad de los procesos y por tanto de los productos depende de la orientación que se tenga hacia el cliente con respecto a las personas que intervienen en el proceso, es por esto que hablamos de un cambio en la mentalidad al concientizar a las personas, que se requiere de una participación activa e involucramiento en los procesos establecidos.

Hasta este momento nos hemos referido a la Calidad Total y el Mejoramiento de los Procesos orientados al cliente, y en conclusión hemos dicho que un producto es de Calidad siempre y cuando así lo perciba el cliente, desde nuestro punto de vista de nada sirve contar con procesos mejorados si no existe Calidad en el Servicio, en el siguiente

capítulo mencionaremos este tema.

CAPITULO III

SERVICIO

En este capítulo mencionaremos aspectos sobre el Servicio como lo son: su definición, momentos de verdad, el triángulo del servicio, el ciclo del servicio, servicio interno y por último retomaremos nuevamente el tema de cultura pero ahora con un enfoque al servicio. Cabe mencionar que no existe suficiente información sobre este tema por lo que nos apoyaremos en ejemplos para su desarrollo.

3.1 Definición de Servicio

Antes de comenzar a definir lo que es el Servicio, es necesario hacer una diferencia entre Producto y Servicio; se considera al Producto como un tangible (algo que se puede ver o tocar) o bien una realidad en el momento de la venta, mientras que el Servicio es un intangible (algo que no se puede ver o tocar) o una promesa futura de los beneficios que el cliente espera recibir.

Sin embargo en la realidad observamos que no existe una distinción entre Producto y Servicio, debido a que todo producto ofrece un servicio, considerando al Producto como " un paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquiriente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás"(28).

Observamos que esta definición es aplicable a los productos tangibles como intangibles o servicios.

Para Karl Albretch el Servicio es "Organización y Personal destinadas a cuidar intereses y satisfacer necesidades del público" (29).

Otro concepto que maneja Karl Albretch es el Servicio Total lo cual significa "que todo el mundo de la compañía tiene que trabajar conjuntamente como un equipo de servicio, cada departamento debe ayudar al otro y en esta forma, el producto total satisface las

necesidades del cliente"⁽³⁰⁾.

"Servicio es la sensación (buena o mala) que tiene un receptor de servicio cuando está con el Empleado del Servicio"⁽³¹⁾.

Grupo Nacional Provincial en el Seminario Anual para Ajustadores *La Excelencia en el Servicio* (32) maneja cuatro definiciones del mismo:

1. Atender y satisfacer la necesidad del *Cliente*.
2. Forma de ser útil a alguien.
3. Dar respuesta a los compromisos que adquiere una persona física o moral, para satisfacer necesidades a cambio de retribuciones.
4. Medio generador de utilidades tangibles e intangibles.

Para nosotras el Servicio es un producto intangible cuya finalidad es la de ayudar, orientar y satisfacer las necesidades o expectativas del cliente. Con base en nuestra definición, un cliente (definido ya en el Capítulo II) adquiere un producto por lo que hace, no por lo que es; esto quiere decir, que él adquiere funciones, beneficios y valor que le proporciona el producto y no por el producto mismo, por ejemplo:

- ▶ un lector no compra un libro, sino información y conocimientos,
- ▶ un gerente no solicita Estados Financieros o Contables, sino información para la toma de decisiones,
- ▶ un empleado no solicita una prestación, sino los beneficios que le proporciona la misma.

Existen diferentes interpretaciones de la idea de Servicio:

- ▶ **No es tangible. No puede ser pesado o medido. Es más emocional que racional.**
- ▶ **Se puede vender, pero no se puede dar a un cliente una muestra para que se la lleve y enseñe a otros.**
- ▶ **Habiéndolo proporcionado, el cliente puede no haber adquirido nada.**
- ▶ **El servicio no se puede estandarizar.**
- ▶ **El servicio puede verse desde diferentes puntos de vista:**
 - a. **por personas diferentes del mismo grupo cultural,**
 - b. **por la misma persona en momentos diferentes y en estados de ánimo distintos,**
 - c. **por personas de procedencias sociales, culturales y geográficas distintas,**
 - d. **por personas con distintos niveles de conocimiento y experiencia.**

La forma en que se entiende el Servicio depende de las

expectativas que la gente tenga a priori. Si el servicio que recibe una persona no alcanza el nivel esperado, frecuentemente es definido como *servicio deficiente*. Con lo anteriormente expuesto queda claro que la visión del servicio es subjetiva. Por lo tanto el Servicio se mide mediante la percepción del cliente, el servicio ha sido verdadero sólo si los resultados han sido satisfactorios para él.

El Servicio requiere de una disposición adecuada de los recursos, que permita su aprovechamiento óptimo para obtener los resultados previstos.

Recordemos que en nuestra definición mencionamos que el Servicio tiene como finalidad ayudar, orientar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, sin embargo en ocasiones se descuidan cosas importantes para él; a lo que nos referimos son los distintos momentos de verdad, en el siguiente punto mencionaremos este tema.

3.2 Momentos de Verdad

Un Momento de Verdad es "un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio"(33).

"Es la relación entre el proveedor del servicio y los compradores del servicio, es decir son los puntos individuales de contacto"(34).

Existen distintos Momentos de Verdad, los cuales son componentes fundamentales del producto de Servicio. "El momento de verdad es el átomo básico de servicio, la unidad indivisible más pequeña del valor entregado al cliente".(35)

En el Producto de Servicio, el Servicio que se produce y entrega son precisamente los momentos de verdad. Los productos tangibles

pueden formar parte de la interacción con el cliente en los momentos de verdad, pero son éstos los que constituyen el producto.

A continuación daremos ejemplos de Momentos de Verdad del Departamento de Atención al Personal de una empresa Aseguradora:

1. El empleado (cliente) llama al departamento de Atención al Personal para pedir información.
2. El empleado (cliente) llega al mostrador del Departamento de Atención al personal.
3. El empleado (cliente) espera en la fila.
4. El personal que atiende hace pasar al empleado.

"Un momento de verdad generalmente no es positivo ni negativo en sí. Lo que cuenta es el resultado del momento de verdad. ¿Tuvo una buena impresión el cliente acerca del tiempo de espera en la fila? ¿Que tan afable fue la persona que lo atendió?" (36).

La importancia de los momentos de verdad es que son un apoyo para que el servicio sea de plena satisfacción para el cliente, por lo que es necesario también tomarlos en cuenta cuando se habla del mejoramiento de un proceso y por consiguiente del mejoramiento del servicio. Si el cliente percibe que el procedimiento para llevar a cabo un trámite es tortuoso, aún cuando se le haya dado la respuesta esperada, puede calificar todo el servicio como deficiente.

La suma de todos los posibles momentos de verdad que experimentan los clientes, traducen la imagen del servicio, es por esto que consideramos necesario mencionar este tema, apoyándonos en el triángulo del servicio, lo cual nos ayudará a comprender la necesidad de contar con una interrelación amigable para el cliente de todos los aspectos que encierra el servicio.

3.3 Triángulo del Servicio

Según las investigaciones de Karl Albrecht en diferentes empresas de servicio, descubrió tres características claves las cuales son los ángulos del triángulo del servicio (fig. 3.1) (37).

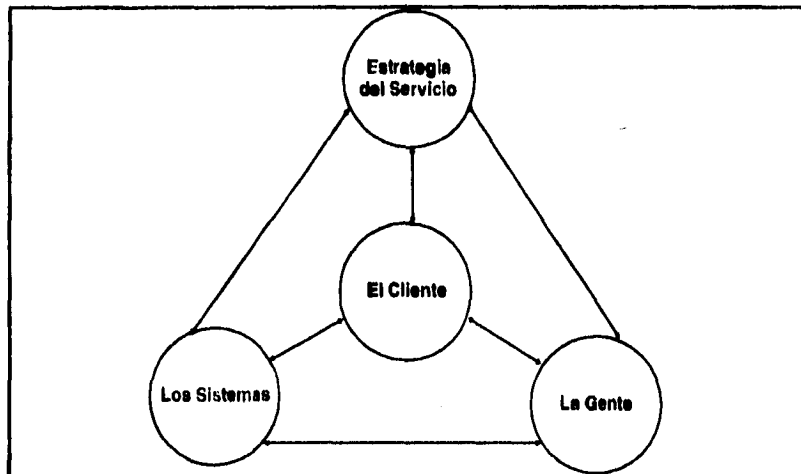


Fig. 3.1 El triángulo del servicio. 1984, Karl Albrecht

"El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar

conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio".(38)

A continuación explicaremos cada uno de estos elementos:

1. *Una estrategia del servicio.* Este elemento habla de la orientación de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto, encuentra el camino hacia lo que hace la gente.
2. *Personal que tiene contacto con el público.* Se refiere al nivel de sensibilización, atención y voluntad de ayudar, del personal que presta el servicio.
3. *Sistemas para el cliente.* Son los sistemas de prestación de servicio en que se apoya el empleado, los cuales están diseñados para la conveniencia del cliente.

Para Karl Albrecht el triángulo del servicio contiene elementos que son fundamentales en las empresas exitosas y esto se consigue mediante un activo control de los tres factores del servicio, siempre cuidando la posición del cliente como centro de todas las acciones. Es decir que los tres factores a los que se refiere Karl Albrecht están directamente relacionados con los momentos de verdad.

Entender la experiencia del cliente al momento de probar un proceso, es fundamental por lo que en el siguiente tema hablaremos de los ciclos del servicio los cuales ayudarán a la gente a percibir el punto de vista del cliente.

3.4 Ciclo del Servicio

"Un ciclo del servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio"(39). A

menudo las organizaciones están condicionadas a pensar en la operación del servicio desde el punto de vista de los departamentos y especialidades que deben participar en la prestación del servicio. A diferencia del cliente, éste sólo piensa en términos de un objetivo.

El ciclo del servicio ayuda a la gente a participar con el cliente. Aún cuando se pueda tratar con 10 ó 12 departamentos distintos, para el cliente solo es un proceso completo. Por lo que la gente que participa en un proceso debe de percibir lo que el cliente esta experimentando, por ejemplo:

Un empleado solicita un préstamo en el departamento de Atención al Personal, lo único que desea el cliente es recibir la cantidad solicitada en el tiempo pactado. Para él es transparente que el trámite del cheque deba pasar por el área de operación de recursos humanos, contabilidad, caja, nómina, etc. Si el cliente no recibe dicho préstamo en la fecha prometida, determinará que el departamento de Atención al

Personal le proporcionó un servicio deficiente, debido a que no conoce el procedimiento, no le importa qué área retrasó dicho proceso. Luego entonces es necesario involucrar a todas las áreas o personas que intervienen en un proceso, aunque no tengan contacto directo con el cliente para brindar un servicio que cumpla las expectativas del mismo. Esto se consigue si cada área o persona considera a las áreas ajenas a él como un cliente interno por lo que a continuación mencionaremos este tema.

3.5 Servicio Interno

Podemos decir que el servicio se clasifica en dos ramas principales, el servicio que se presta al cliente externo y aquel que se presta al cliente interno. Por los fines que persigue nuestra investigación consideramos necesario explicar el servicio que se presta al cliente interno.

El concepto de servicio interno, se refiere a prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público, que se preocupan por los clientes que pagan. Esto implica trabajar en equipo y la colaboración en toda la organización para asegurar la calidad en el servicio.

Es necesario hacer entender a toda la gente de la organización que todos están en el negocio del servicio, no solamente los que tratan directamente con el público. El concepto del Servicio Interno es una idea que motiva para mejorar el funcionamiento interno de cualquier negocio de servicio.

En una organización orientada hacia el servicio verdaderamente, cada persona y cada unidad tiene un cliente. Todos los puestos y departamentos de un negocio de servicio están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión.

Una organización puede pensar en sus empleados como clientes. Ellos necesitan ayuda para cumplir con su trabajo. Se puede estar orientado hacia el servicio con los empleados y también con los clientes.

Ahora bien, como ya lo mencionamos, el servicio es la parte complementaria del mejoramiento de un proceso y es por esto que nosotras consideramos que la gente que presta el servicio (la parte inicial - la parte final de un proceso), debe estar consciente de esto. Aún cuando ya hablamos en el capítulo II sobre cultura organizacional consideramos necesario retomar este tema pero enfocándolo al servicio.

3.6 Cultura Organizacional

Una iniciativa de servicio necesita de apoyo para que prospere una organización. "Si queremos hacer que casi toda la gente eleve su

nivel personal, sus expectativas de sí mismos y entre sí, la atmósfera tiene que ser propicia. Ciertos valores claves tienen que estar en su sitio. Es necesario que haya una clara sensación de optimismo; la gente necesita creer que una cosa de estas vale la pena y hay que hacerla. También tiene que haber un nivel razonable de trabajo en equipo y cooperación"(40). Esto es que las personas deben tener un nivel de lealtad e identificación con la organización, con el fin de participar en cualquier cambio propuesto.

La mayoría de las organizaciones comerciales "tienen uno o más aspectos importantes de su medio interno - su cultura - fuera de servicio, con respecto a lo que necesitan para la excelencia del servicio"(41).

Pueden existir factores bloqueadores dentro de la propia cultura. Ciertas normas, tradiciones y reglas de conducta pueden interferir para que la gente sea pasiva o cautelosa en sus funciones diarias y esto

deteriore por ende, el servicio que se le presta a un cliente.

Por lo anterior, consideramos importante que los ejecutivos entiendan la cultura organizacional, la misión, los valores y todo lo que esto implica, antes de tratar de lanzar un programa de servicio. Es por esto que consideramos necesario desarrollar un capítulo sobre la Empresa donde mencionaremos estos aspectos.

CAPITULO IV

LA EMPRESA

En este capítulo definiremos a la empresa, mencionaremos sus objetivos, su clasificación, y por último describiremos las áreas funcionales o básicas que la componen, profundizando en el Area de Recursos Humanos, debido a que en ella desarrollaremos el caso práctico de la presente investigación.

4.1 Definición y Objetivos de la Empresa

Como mencionamos en el capítulo I, al formar el hombre organizaciones, da origen a las primeras empresas, las cuales se enfocaron desde un inicio a atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución económica que compense el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de Empresa:

Para Salvador Mercado, Empresa "Es la unidad económico-

social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa. En este sentido la empresa se considera una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer su mercado"(42).

Munch Galindo y García Martínez definen a la Empresa como un "grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad" (43).

José Antonio Fernández Arena dice que la Empresa "es la unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa"(44).

Stephen P. Robbins define a la Empresa como una "unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes"(45).

Partiendo de lo anterior, consideramos que la Empresa es un conjunto de elementos materiales, técnicos y humanos coordinados entre sí para producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

El objetivo de la empresa constituye el fin o fines que se pretenden alcanzar, por ejemplo: el objetivo de una empresa aseguradora es garantizar la seguridad financiera y personal de sus clientes frente a los riesgos a los que están expuestos, y por lo tanto, generar rendimientos atractivos a sus inversionistas.

Desde este punto de vista consideramos que los objetivos se

clasifican en tres tipos y son:

- 1. Objetivo de Servicio:**
 - **Consumidores:** brindar productos nuevos a precios bajos.
- 2. Objetivos Social:**
 - **Colaboradores:** remuneración económica y prestaciones a empleados y familiares de éstos.
 - **Gobierno:** cumplimiento de tasas tributarias (impuestos).
 - **Comunidad:** actividades vecinales y miembros de la localidad.
- 3. Objetivos Económico:**
 - **Inversionistas:** pago de dividendos de acuerdo a los riesgos asumidos.
 - **Acreedores:** pago de capital e intereses, en caso de que se hubieran generado.
 - **Empresa:** reinversión de capital para apoyar su

crecimiento.

Las metas de una organización se convierten en una red de objetivos, esto es, los objetivos habrán de establecerse para cada departamento e individuo y estos objetivos a su vez deben de contribuir a cumplir los objetivos básicos de una organización que hemos mencionado.

En el siguiente punto daremos una clasificación de las empresas.

4.2 Clasificación de las Empresas

Las Empresas se clasifican en tres rubros:

Por su *giro o actividad*:

1. **Industriales:**

- a. **Extractivas:**
 - **Recursos renovables.**
 - **Recursos no renovables.**
 - b. **Agropecuarias**
 - c. **Manufactureras:**
 - **Bienes de producción.**
 - **Bienes de consumo final.**
2. **Comerciales:**
- a. **Mayoristas.**
 - b. **Minoristas.**
 - c. **Comisionistas.**
3. **De servicio:**
- a. **Transporte.**
 - b. **Turismo.**
 - c. **Instituciones financieras.**
 - d. **Educación.**
 - e. **Servicios públicos varios:**

- Comunicaciones.
- Energía.
- Agua.
- f. **Servicios privados:**
 - Asesoría y administración.
 - Promoción, etc.
- g. **Salubridad.**
- h. **Seguros y Fianzas.**

Por origen del capital:

1. **Privadas.**
2. **Públicas.**

Por su magnitud:

1. **Microempresas:** se constituyen por aquellas que cuentan con un máximo de 15 empleados y cuyas ventas anuales no rebasen el equivalente a 110 veces el Salario Mínimo

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

General (SMG) elevado al año.

2. **Pequeñas**, cuentan entre 16 y 100 empleados , y las ventas anuales no rebasan el importe de 1115 veces el SMG elevado al año.
3. **Medianas**: cuentan con un máximo de 250 empleados y las ventas deberán ser menores a 2010 veces el SMG elevado al año.
4. **Grandes**: constituidas por más de 250 empleados y ventas superiores o equivalentes a 2010 veces el SMG elevado al año.

La Empresa, cualquiera que sea su clasificación actúa dentro de un marco social e influye directamente en la vida del ser humano, por lo cual actúa sobre la misma línea, o bien, un sistema de valores que van de acuerdo a la misión de la Empresa, o sea, los fines que persigue, de lo cual hablaremos en el siguiente punto.

4.3. Valores de la Empresa

Toda empresa debe perseguir valores institucionales ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales son (46):

1. **Económicos, enfocados a lograr beneficios monetarios:**
 - a. **Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos a su inversión.**
 - b. **Cubrir los pagos sobre adeudos concedidos.**

2. **Sociales, aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:**
 - a. **Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.**

- b. **Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas, servicios, y el crear fuentes de trabajo.**
 - c. **Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.**
 - d. **Mejorar y conservar la ecología de la región evitando la contaminación ambiental.**
 - e. **Producir productos que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.**
3. **Técnicos, dirigidos a la optimización de la tecnología:**
- a. **Utilizar los conocimientos y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos.**
 - b. **Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.**

Ahora bien, todas la empresas tienen áreas básicas, las cuales serán comentadas en el siguiente punto.

4.4 Areas Básicas de la Empresa

Las áreas básicas que conforman una Empresa son también conocidas como unidades orgánicas, de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la Empresa a fin de lograr sus objetivos:

1. **Producción o Manufactura, formula y desarrolla métodos para la elaboración de productos al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones materiales y herramientas requeridas.**
2. **Ventas o Mercadotecnia, se encarga de la distribución de**

productos y/o servicios al consumidor de forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y a un precio adecuado en el mercado.

3. **Finanzas o Administrativo**, se encarga de la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos.
4. **Recursos Humanos o Relaciones Industriales**, su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Debido a que el desarrollo del caso práctico de la presente investigación se llevará a cabo en el Area de Recursos Humanos, a continuación ampliaremos la información sobre este tema.

4.5 El Area de Recursos Humanos

Recordemos que en el capítulo I definimos a los Recursos Humanos como aquellos individuos que contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Sin embargo "no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc."(47).

La importancia de los Recursos Humanos radica en que estos pueden mejorar, perfeccionar el empleo y el diseño de los Recursos Materiales y Técnicos (también definidos en el capítulo I).

El objetivo del Area de Recursos Humanos es "mejorar la eficacia de los recursos humanos en las organizaciones" (48). La dirección de Personal exige que los Recursos Humanos contribuyan, directa o indirectamente, al mejoramiento de la eficacia de las organizaciones. Partiendo de esta idea surge la necesidad de definir a la Administración de Personal y sus funciones.

Según Fernando Arias Galicia Administración de Personal "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"(49).

Por lo anterior consideramos a la Administración de Personal como la función del Area de Recursos Humanos, cuyo objetivo es el abastecimiento del personal idóneo a toda la organización, así mismo apoyar el desarrollo y capacitación de todos los

colaboradores, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dentro de las actividades principales del Area de Recursos Humanos se encuentran:

- a. **Reclutamiento y Selección de personal:** Su objetivo es buscar y analizar habilidades o capacidades de solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas cuales tienen el potencial para el desempeño de un puesto, y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- b. **Administración de Salarios.** Su objetivo es lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Esta se subdivide en:

- Asignación de funciones,
- Determinación de salarios,
- Calificación de méritos,
- Compensación suplementaria,
- Control de asistencias.

- c. **Relaciones Laborales.** Su objetivo es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes, esta se subdivide en:

- Comunicación,
- Contratación colectiva,
- Disciplina,
- Motivación del personal,
- Desarrollo del Personal,

- Entrenamiento.

d. **Servicios al Personal.** Su objetivo es satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal, esta se subdivide en:

- Actividades recreativas,
- Seguridad,
- Protección y vigilancia,
- Servicios y Prestaciones..

Por los fines que persigue la presente investigación es necesario ampliar la información de la función de Administración de Prestaciones, que a continuación mencionamos.

4.6 Servicios y Prestaciones.

"Servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador" (50). Ahora bien, las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal, constituyen una ventaja y un valor para el trabajador, no son incentivos sino que son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.

Las prestaciones se clasifican en tres categorías:

- a. En dinero, por ejemplo: préstamos, bonos.
- b. En especie, por ejemplo: vales de despensa, uniformes.

- c. En facilidades, actividades, o servicios, por ejemplo:
servicio médico, comedor de empleados, club deportivo.

Los servicios y prestaciones son otorgados a todos los empleados de acuerdo a una serie de políticas establecidas por el Area de Recursos Humanos con el fin de unificar criterios para todos los empleados de la organización. Entendiéndose por políticas a los planes permanentes o guías de acción que establecen las pautas generales para la toma de decisiones; sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad a los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Hasta este momento, hemos proporcionado los conceptos básicos para poder llevar a cabo el desarrollo del caso práctico, tales como, qué es Administración, Calidad Total, Servicio, la Empresa y las áreas que la conforman. De esta manera pretendemos comprobar nuestra teoría

a través de su aplicación en un caso real. Nuestra área de investigación será en la Dirección de Recursos Humanos de una Empresa Aseguradora, enfocándonos al departamento de Atención al Personal.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

En este capítulo llevaremos a cabo la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la presente investigación, con la finalidad de comprobar nuestra hipótesis central.

Consideramos necesario destacar que el desarrollo del caso práctico se lleva a cabo en el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora ubicada en la ciudad de México.

A continuación mencionaremos brevemente los antecedentes de la Empresa Aseguradora objeto de estudio.

5.1 Antecedentes de la Empresa

En noviembre de 1901 se funda la primera empresa de seguros de vida en México.

Más tarde, en marzo de 1936, el mismo dueño funda una nueva compañía de seguros en el área de daños.

Para 1968, debido a las necesidades crecientes del mercado se unen estas dos compañías de seguros. Sin embargo fue hasta el año de 1993 que deciden fusionarse para dar origen al grupo que actualmente forman, manteniendo durante 20 años su liderazgo dentro del negocio de los seguros.

Con base en la clasificación de las empresas, mencionadas en el capítulo IV de la presente investigación, **se considera a la Empresa Aseguradora, objeto de estudio como:**

Por su giro o actividad, es una empresa de servicio, dentro del rubro de Seguros y Fianzas.

Por su magnitud, es una empresa grande debido a que está conformada por una plantilla de 3,500 empleados, y cuyas ventas ascienden a: (ver fig. 5.1)

RAMO	VENTAS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
VIDA	1,287	26.4%
DAÑOS Y AUTOS	1,389	19.8%
Participación Promedio	3,075	23.6%

Fig. 5.1 Ventas y participación en el Mercado a septiembre de 1995 (las cifras están en millones de pesos)(50).

Por el Origen de su Capital está clasificada como una empresa Privada.

Esta Aseguradora atribuye su éxito y liderazgo en el mercado, al equipo logrado gracias a su misión y valores, por lo que en el siguiente punto los daremos a conocer.

5.2 Misión y Valores

A continuación daremos a conocer la Misión y los Valores de esta Empresa, ya que a ellos atribuye su éxito, logrando así, un trabajo en equipo de todos sus colaboradores: empleados, fuerza productora, funcionarios y accionistas.

Esta Empresa Aseguradora tiene como **Misión Fundamental:** "satisfacer las necesidades de protección y previsión financiera de sus clientes frente a los riesgos a que están expuestos, así como satisfacer sus necesidades de servicios de salud"(51).

Como valores cree (52):

1. En la calidad ante sus clientes.
2. En el desarrollo personal de sus colaboradores.

3. En su compromiso con los accionistas.
4. En el liderazgo ante la industria aseguradora

Como mencionamos en el capítulo IV, la Misión y los Valores de una empresa influyen en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos, por lo que toda la empresa enfoca sus esfuerzos hacia una misma meta.

A continuación presentamos el organigrama general de la empresa (fig. 5.2), únicamente a nivel dirección y posteriormente vamos a desglosar dicho organigrama de acuerdo a la necesidades del desarrollo de éste capítulo.

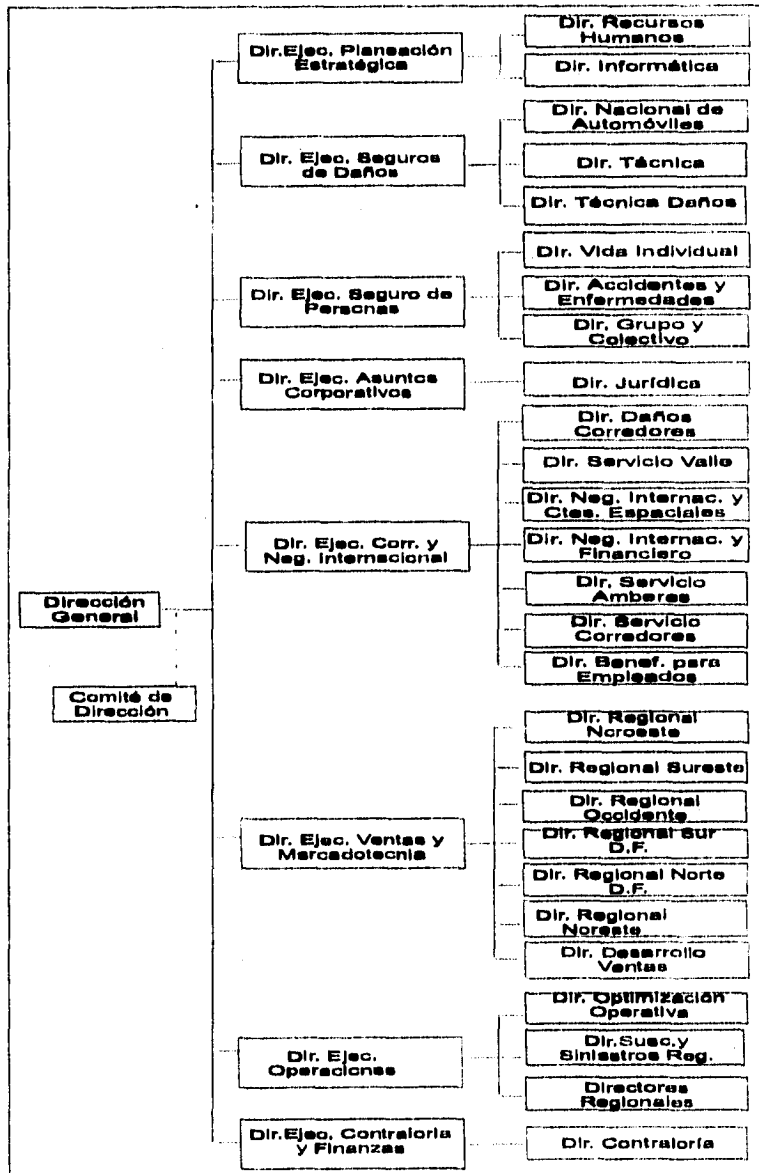


Fig. 5.2 Organigrama a nivel Dirección

Por los fines que persigue la presente investigación, nuestra área de interés es la Dirección de Recursos Humanos por lo que a continuación presentaremos su estructura y filosofía.

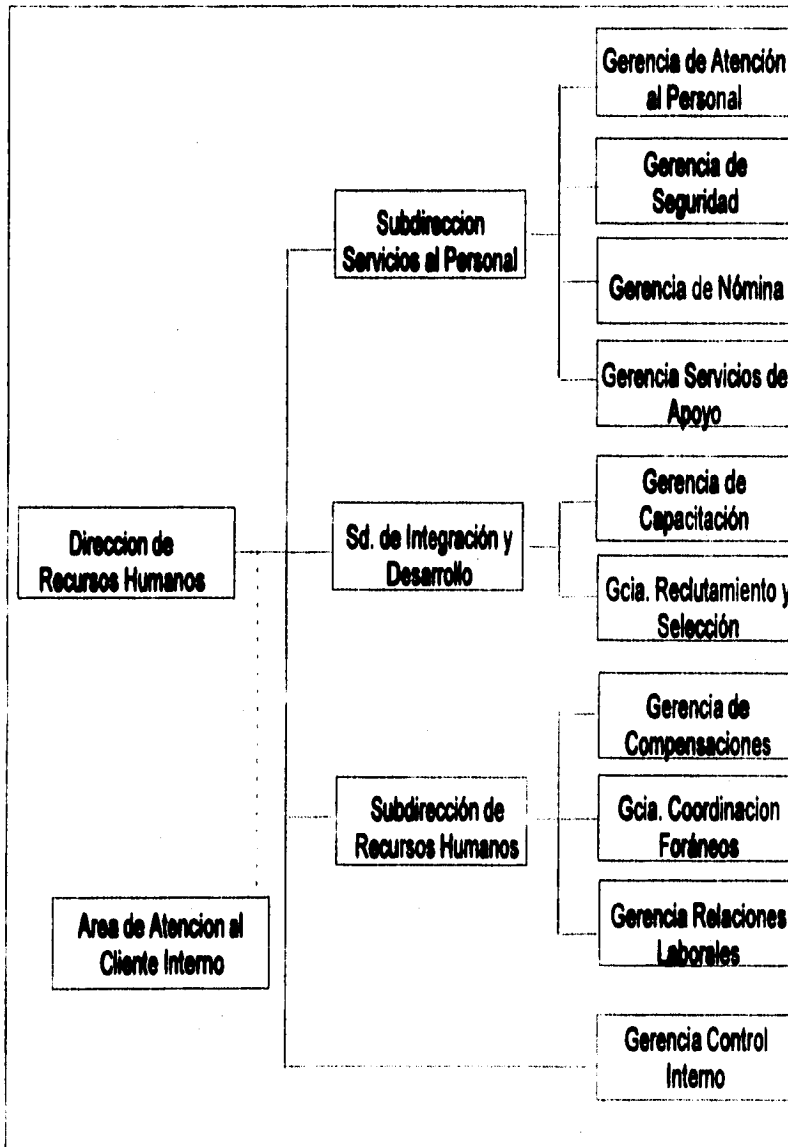


Fig. 5.3 Organigrama a nivel Gerencia

La Dirección de Recursos Humanos tiene como **Misión** "contribuir al logro de los objetivos de la empresa, a través de Recursos Humanos profesionales, manteniendo un clima organizacional que fomente el desarrollo integral de sus colaboradores"(53).

Sus **Valores** son (54):

- Justicia
- Compromiso
- Vocación de Servicio
- Honestidad
- Creatividad

Su **Propósito** es: Mantener la satisfacción de los clientes y exceder sus expectativas"(55).

La Dirección de Recursos Humanos se apoya en una visión que considera como la forma de hacer tangible su propósito, de acuerdo a

su misión y valores (56):

- **Desarrollando procesos con alta metodología y enfocados al cliente.**
- **Contando con una Cultura de Calidad.**
- **Contar con gente proactiva: *Agentes de Cambio***

Ahora bien, para comprender el desarrollo del caso práctico, consideramos necesario presentar la estructura de la Gerencia de Atención al Personal de la empresa objeto de estudio.

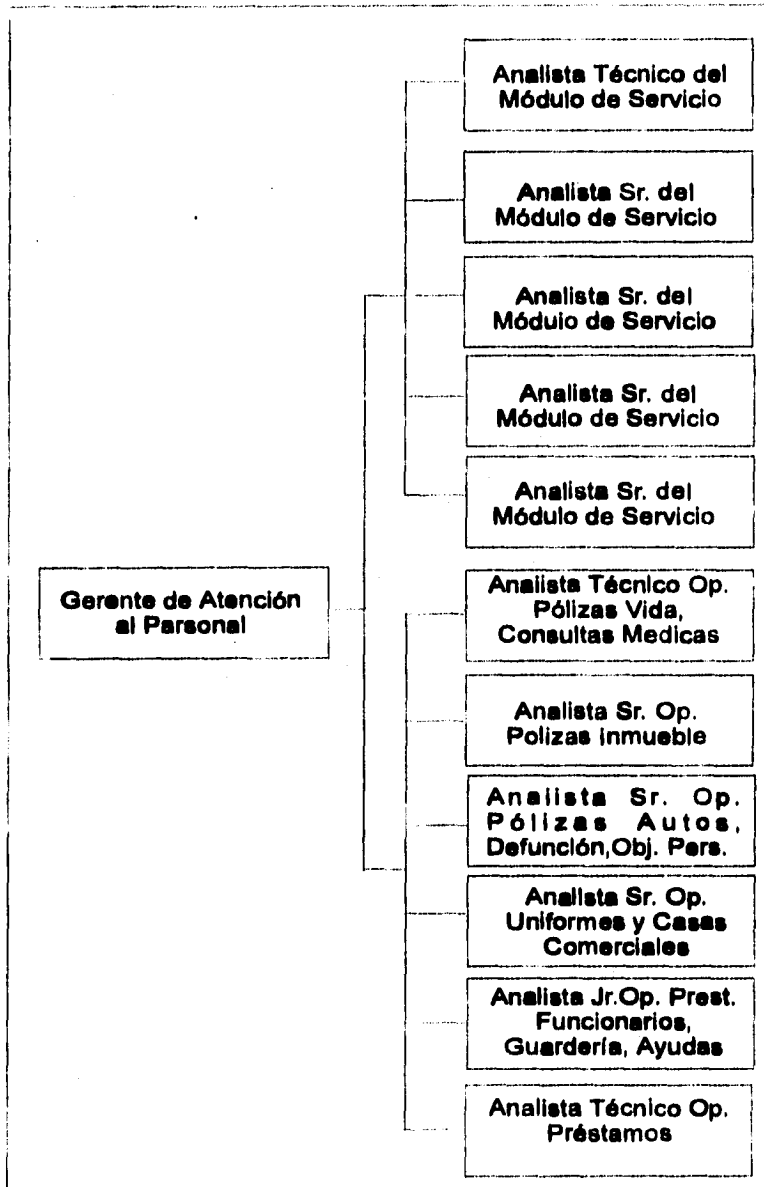


Fig. 5.4 Organigrama Gerencia Atención al Personal

Como podemos observar esta gerencia, es quien tiene el contacto directo con el cliente interno (empleados). Esta área se encarga de la administración de las prestaciones y servicios otorgados a todos los empleados. Para ello, esta dividida en una área de operación donde se llevan a cabo todos los trámites teniendo funciones especializadas; y en un área de servicio que se encarga de orientar, informar, recibir solicitudes de los empleados, turnar al área de operación y finalmente dar una respuesta a los mismos.

Esta gerencia tiene bajo su responsabilidad la administración de las siguientes prestaciones y servicios:

- I. Seguros Voluntarios:
 - Pólizas de Automóvil
 - Pólizas de Inmueble
 - Pólizas de Gastos Médicos Mayores
 - Seguro de Vida Opcional

- Seguro de Ultimos Servicios
- Seguro de Objetos Personales
- 2. Seguros de Prestación:
 - Seguro de Gastos Médicos Mayores
 - Seguro de Vida Básico
- 3. Ayuda de Guardería
- 4. Uniformes
- 5. Consultas Médicas para Empleados
- 6. Ayuda para Cambio de Residencia
- 7. Ayuda para Mudanza
- 8. Bono de Nacimiento
- 9. Bono de Matrimonio
- 10. Ayuda Gastos de Defunción
- 11. Convenios con Casas Comerciales
- 12. Prestaciones Especiales para Funcionarios
 - Club de Golf
 - Condominio Acapulco

13. Préstamos para Empleados

- **Extraordinario**
- **Financiamiento de Automóvil**
- **Bienes de Consumo Duradero**

Para efectos de aplicación de la teoría sobre mejoramiento de procesos y mejora continúa, tomaremos como ejemplo el Proceso de Préstamos para Empleados, ya que es una prestación con mayor demanda con relación a las otras prestaciones, por lo que a continuación analizaremos el proceso completo para proponer su mejora.

5.3 Mejoramiento del Proceso de Préstamos para Empleados

Para llevar a cabo el mejoramiento de un proceso es necesario

conocer las expectativas de los clientes e identificar las oportunidades de mejora.

La Gerencia de Atención al Personal, se apoya en el área de Atención al Cliente Interno para llevar a cabo mensualmente encuestas de satisfacción con la finalidad de conocer la percepción del cliente hacia un servicio determinado.

Recordando el capítulo II de la presente investigación, mencionamos que para llevar a cabo el Mejoramiento de un Proceso se debe comenzar traduciendo la voz del cliente, es decir, qué es lo que desea, por lo cual recurrimos a la consulta de las encuestas de satisfacción sobre el proceso de préstamos realizadas durante los meses de julio a diciembre de 1995, por el área de Atención al Cliente Interno de la Empresa Aseguradora objeto de estudio. A continuación daremos a conocer dicha encuesta, así como los resultados obtenidos:(fig. 5.5)

Encuesta de Satisfacción: Solicitud de Préstamo para Empleados	
1. Cómo fue el trato personal que se te dio?	
a. Muy amable	c. Indiferente
b. Adecuado	d. Grosero
2. Te dieron completa y clara la información que solicitaste?	
a. Sí	b. No
3. En cuántos días te entregaron el préstamo?	
a. De 3 a 4 días	b. De 5 a 6 días
c. Más de 6 días	
4. Tu descuento en la nómina fue oportuno?	
a. Sí	b. No
5. En términos generales del 1 al 4, siendo el 4 el valor máximo, dime en qué grado quedaste satisfecho con el servicio?	
a. Muy satisfecho	c. Insatisfecho
b. Satisfecho	d. Muy insatisfecho
Comentarios	

Fig. 5.5 Encuesta de Satisfacción Atención al Personal (Préstamos) (57)

A continuación presentamos los resultados :

Pregunta	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1.	48	34	45	43	48	44
a.	30	22	31	32	45	42
b.	17	11	14	11	3	2
c.	1	1	0	0	0	0
d.	0	0	0	0	0	0
2.	48	34	45	43	48	44
a.	47	30	41	42	48	44
b.	1	4	4	1	0	0
3.	48	34	45	43	48	44
a.	31	25	41	39	45	31
b.	17	7	4	4	3	13
c.	0	2	0	0	0	0
4.	48	34	45	43	48	44
a.	48	34	45	42	48	44
b.	0	0	0	1	0	0
5.	48	34	45	43	48	44
a.	42	25	29	34	43	39
b.	5	8	15	9	5	5
c.	1	1	1	0	0	0
d.	0	0	0	0	0	0
Comentarios: Se recibieron comentarios acerca del tiempo de entrega del cheque: desean que se entreguen en menor tiempo.						

Fig. 5.6 Resultados de las encuestas de satisfacción 1995 (58)

Ahora bien, las encuestas presentadas hasta este momento únicamente miden los estándares internos de la Gerencia de Atención al Personal, sin embargo dentro de la encuesta existe sólo una pregunta abierta de comentarios generales donde el cliente puede dar sugerencias para mejorar el servicio, por lo cual recurrimos al análisis de una encuesta de expectativas dirigida a los clientes de la Dirección de Recursos Humanos realizada en el mes de noviembre de 1995 (59). Consideramos necesario mencionar que la encuesta fue aplicada al 15% de una plantilla de 3,500 empleados.

A continuación presentamos únicamente los resultados relacionados con el proceso de préstamos, obtenidos en dicha encuesta para poder determinar el Enunciado del Objetivo, es decir, traducir la voz del cliente y posteriormente llevar a cabo el análisis Causa-Efecto con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora:

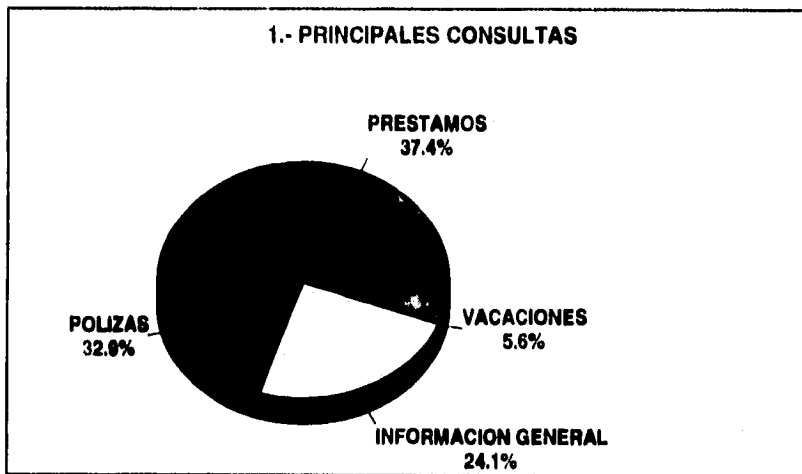


Fig. 5.7 Resultados de la Encuesta de Expectativas de los clientes de la Dirección de Recursos Humanos (Principales consultas al módulo).

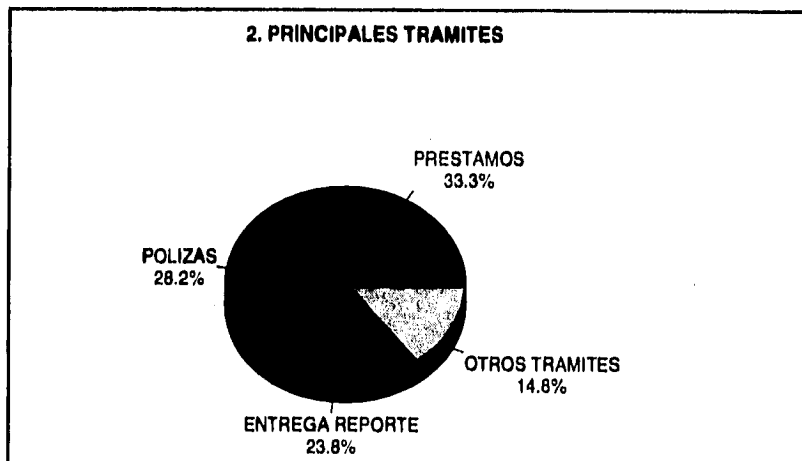


Fig. 5.8 Resultados de la Encuesta de Expectativas de los clientes de la Dirección de Recursos Humanos (Principales trámites realizados en el módulo de servicio).

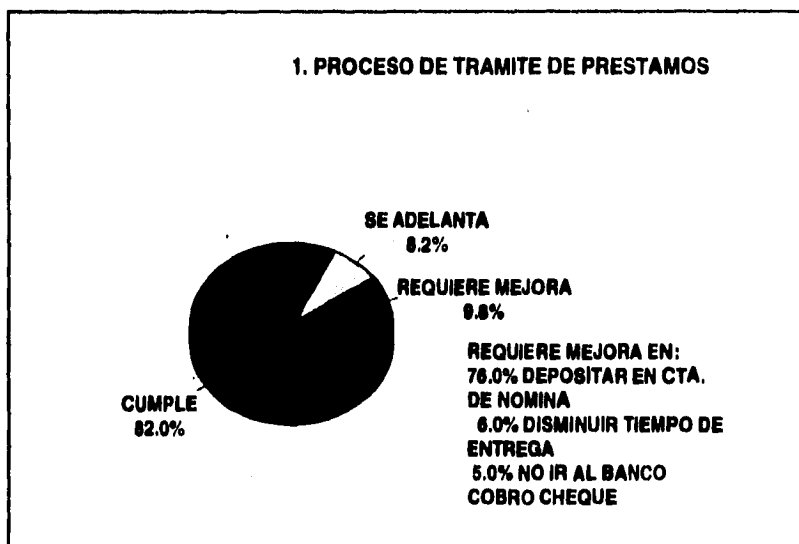


Fig. 5.9 Resultados de la Encuesta de Expectativas de los clientes de la Dirección de Recursos Humanos (Proceso de Préstamos).

Observamos que en la figura 5.8 el 76% de las personas que respondieron que el Proceso de Préstamos requiere mejora desea que el préstamo se le deposite en su cuenta de nómina, lo cual implica una automatización del proceso. Sin embargo nuestra investigación propone el mejoramiento de procesos y una vez estabilizados se pueden automatizar.

Con base en los resultados de las encuestas presentadas lo siguiente es determinar el enunciado del objetivo.

5.3.1 Enunciado del Objetivo

En las dos encuestas presentadas anteriormente observamos que el cliente desea que se reduzca el tiempo de entrega de préstamos por lo que determinamos el enunciado del objetivo de la siguiente forma:

Reducir el tiempo del proceso de entrega de préstamos

- *Indicador de dirección:* Reducir
- *Indicador de calidad:* Tiempo
- *Referencia del proceso:* Proceso de entrega de préstamos.

Recordemos que para llevar a cabo el mejoramiento del proceso es necesario tener un conocimiento profundo del mismo aún cuando ya sepamos las expectativas del cliente, por lo cual a continuación presentamos el diagrama de flujo del Proceso de Préstamos.

5.3.2 Diagrama de Flujo del Proceso de Préstamos para Empleados

Antes de presentar el diagrama de flujo del proceso en referencia, consideramos conveniente mencionar las políticas que regulan al mismo:

- ▶ **Préstamo Extraordinario:**
 1. Tener como mínimo 1 año de antigüedad en

la compañía.

2. La cantidad de préstamo a la que se tiene derecho es de tres meses de sueldo .
3. Dicho préstamo se debe liquidar antes de un año o en 24 quincenas y sin intereses.
4. Se pueden tener tres préstamos extraordinarios, siempre y cuando la suma no exceda de los tres meses de sueldo.
5. La forma de pago es a través de nómina mediante descuentos quincenales y en caso de rebasar el porcentaje permitido por la Ley Federal del Trabajo (30% del sueldo), dichos descuentos pueden ser programados contra

Aguinaldo y/o fondo de ahorro.

► **Préstamos de Bienes de Consumo Duradero y
Financiamiento de automóvil:**

- 1. Tener como mínimo 2 años de antigüedad en la compañía.**
- 2. La cantidad de préstamo a la que se tiene derecho es de ocho meses de sueldo, considerando las cantidades adeudadas por otros conceptos de préstamo.**
- 3. Se deben liquidar antes de tres años o en 72 quincenas y con un interés del 6% anual sobre saldos insolutos.**

4. **Se puede tener un préstamo por concepto de financiamiento de automóvil y uno por concepto de bienes de consumo duradero, siempre y cuando la suma de los préstamos no exceda de los ocho meses de sueldo.**

5. **La forma de pago es a través de nómina mediante descuentos quincenales y en caso de rebasar el porcentaje permitido por la Ley Federal del Trabajo (30% del sueldo), dichos descuentos pueden ser programados contra Aguinaldo y/o fondo de ahorro.**

En seguida, presentamos el diagrama de flujo del proceso en la fig. 5.10:

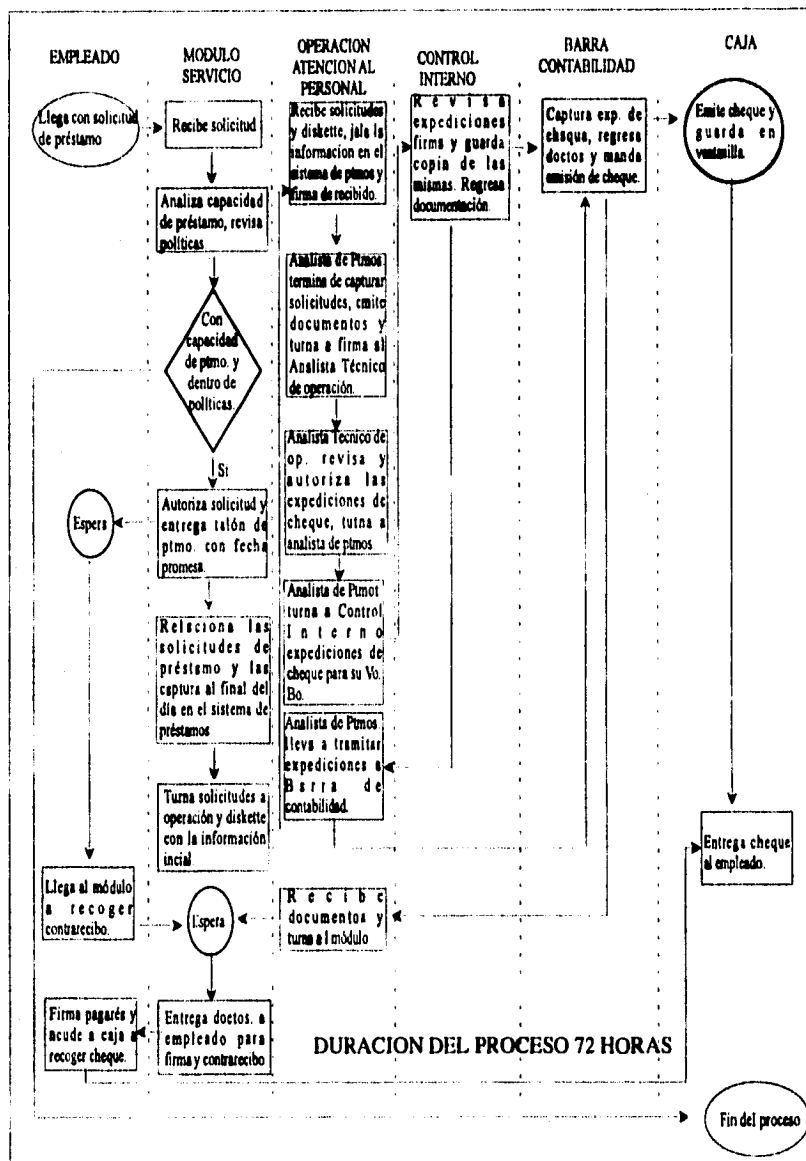


Fig. 5.10 Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Préstamos

Una vez que conocemos el proceso de préstamos completo podemos identificar las causas probables de su comportamiento, es decir identificar el por qué de los resultados obtenidos, por lo cual a continuación daremos a conocer el análisis Causa-Efecto mediante la presentación gráfica de los factores que intervienen en dicho proceso.

5.3.3 Análisis Causa-Efecto

A continuación presentamos gráficamente (fig. 5.11) el análisis de los factores que intervienen en el proceso de préstamos, identificando las causas probables que ocasionan su retraso.

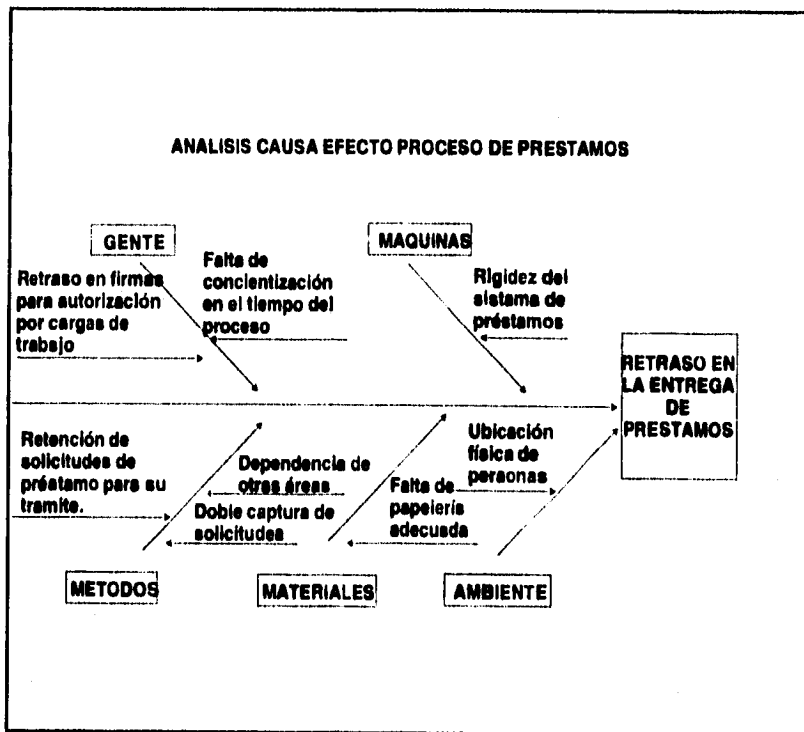


Fig. 5.11 Gráfica del análisis Causa - Efecto Proceso de Préstamos

De las causas que identificamos en el esquema anterior, el siguiente paso es elegir las significativas, a nuestro juicio son:

- ▶ Retraso en firmas para autorización por cargas de trabajo.
- ▶ Retención de solicitudes de préstamos para su trámite.
- ▶ Duplicidad en la captura de solicitudes.
- ▶ Ubicación física de las personas del Departamento de Atención al Personal que intervienen en el proceso.

Con base en estas causas, el siguiente paso es desarrollar teorías de cambios para mejorar el proceso.

CAUSAS	TEORIAS DE CAMBIO
Retraso en firmas para autorización por cargas de trabajo.	- Dar de alta la firma del Analista Técnico del área de servicio para la autorización de cheques, debido a que este tiene menor carga de trabajo que el Analista Técnico de operación y se evita el viaje de documentos.
Retención de solicitudes de préstamos para su trámite.	- Hacer tres cortes durante el día para su trámite, proponemos: 9:00 hrs, 11:00 hrs y 13:00 hrs
Duplicidad en la captura de solicitudes.	- La captura de solicitudes y su trámite se llevará a cabo por la persona responsable en el área de operación.
Ubicación física de las personas de la Gerencia de Atención al Personal que intervienen en el proceso.	- La persona responsable del área operativa se ubicará físicamente dentro del módulo de servicio.

Fig. 5.12 Teorías de cambio propuestas para mejorar el Proceso de Préstamos para Empleados.

Una vez formuladas la teorías de cambio, el siguiente paso es probarlas por lo que a continuación en la fig. 5.13 presentamos el diagrama de flujo propuesto.

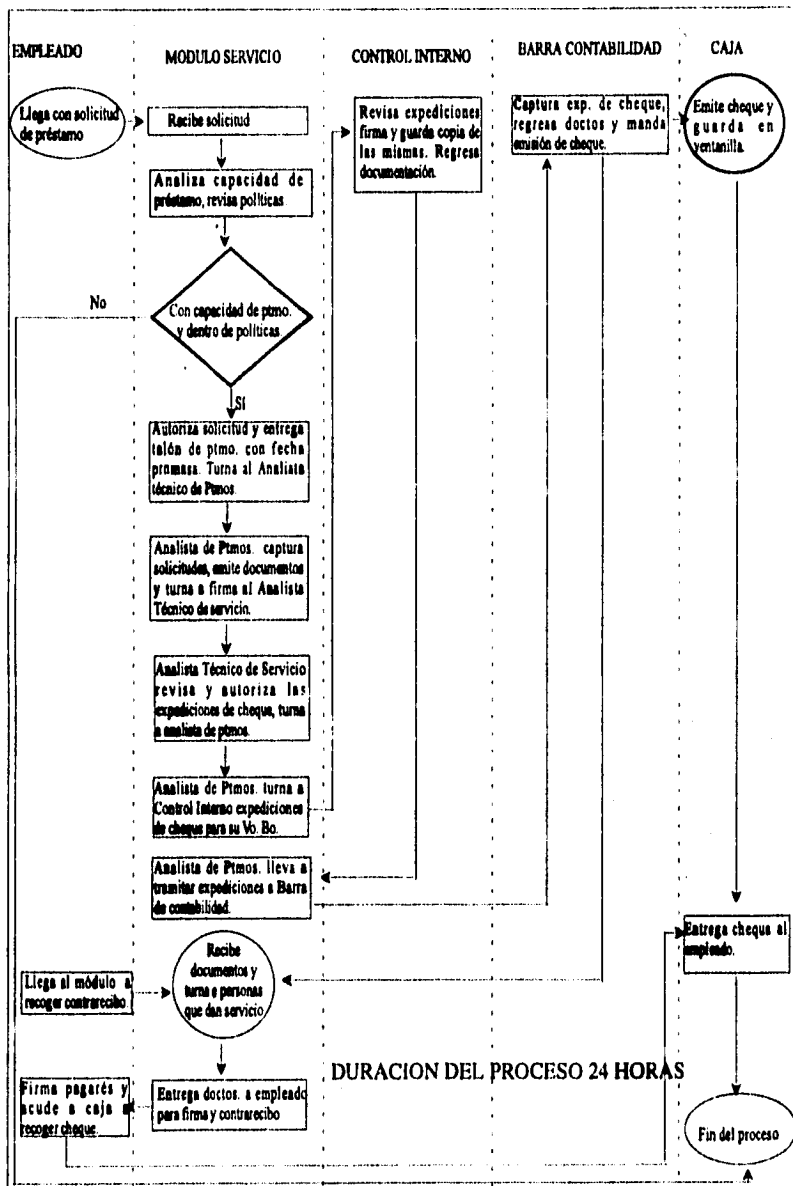


Fig. 5.13 Propuesta para el Mejoramiento del Proceso de Préstamos

A continuación presentamos un cuadro comparativo de los resultados de ambos diagramas de flujo:

Diagrama de Flujo Actual	Diagrama de Flujo Propuesto
Las solicitudes de préstamo son acumuladas hasta el final del día laboral sin trámite alguno.	Las solicitudes de préstamo son acumuladas únicamente durante intervalos de tiempo, y su trámite sólo se ve retrasado como máximo por tres horas.
Las personas que prestan el servicio tienen que capturar datos iniciales de las solicitudes.	Las solicitudes de préstamo son capturadas únicamente por la persona de operación.
Las personas que prestan el servicio tienen que trasladarse al lugar de la persona de operación para entregar la información.	La persona de operación se ubica en el módulo de servicio evitando el retraso del trámite y el traslado de documentos.
Las firmas de autorización se ven retrasadas por cargas de trabajo de la persona responsable.	Las firmas de autorización se realizan casi inmediatamente por disponibilidad de tiempo por la persona ahora responsable.
La duración del proceso es de 72 horas, de las cuales 24 horas están estimadas para cualquier eventualidad que retrasara el proceso.	La duración del proceso es de 24 horas, no estamos estimando horas para eventualidades que retrasaran el proceso. En caso de ser así se avisa al empleado con anticipación.

Fig. 5.14 Cuadro comparativo de los diagramas de flujo.

5.4 Conclusiones del Caso Práctico

Hemos concluido el desarrollo del caso práctico satisfactoriamente, ya que los objetivos planteados dentro del Marco Teórico se cumplieron. Así mismo nuestra hipótesis central se comprobó en un 100% concluyendo que mediante el mejoramiento de procesos orientados al cliente y la implementación de programas de mejora continua se obtienen mejores resultados en el servicio y funcionamiento del Departamento de Atención al Personal de la Empresa Aseguradora objeto de estudio.

Como podemos observar en el desarrollo de este capítulo, cuestionamos el funcionamiento del Departamento de Atención al Personal y explicamos la causa-efecto de los resultados obtenidos, apoyándonos en ciencias tales como: Administración, Estadística, Sociología y Psicología; para ello nos basamos en conceptos y

terminologías complejas expuestos en la parte teórica de la presente investigación por lo cual seguimos los lineamientos de nuestro objeto de estudio Conceptual Complejo.

Con base en las teorías de cambio propuestas, descritas en la fig.5.14, en la prueba realizada logramos mejorar el proceso de préstamos de 72 a 24 horas, sin embargo el proceso analizado no llegó a estabilizarse debido a que es necesario probar nuevas teorías de solución que superen los resultados obtenidos hasta este momento. Así mismo, comprobamos que a través del análisis de los procesos podemos llevar a cabo su mejoramiento, lo cual permite obtener resultados que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes, coadyuvando así a mejorar el servicio y el funcionamiento del departamento de Atención al Personal de la Empresa Aseguradora objeto de estudio.

Una vez estabilizado el proceso es posible recurrir a la

automatización del mismo y aplicar nuevamente encuestas de satisfacción para medir los resultados, logrando así la mejora continua.

CONCLUSIONES GENERALES

Actualmente la Administración toma el papel del aseguramiento de la Calidad para la coordinación de los recursos de una organización, por ello durante el desarrollo de la presente investigación definimos a la Calidad Total como la satisfacción de las necesidades del cliente mediante el involucramiento de todas aquellas personas que participen en un proceso determinado. Esto es, el producir productos o prestar servicios que cumplan con las expectativas de los clientes. Recordando que estos últimos son aquellos individuos a quien se dirigen los esfuerzos realizados.

De acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, se producen productos y servicios que satisfacen sus necesidades; los clientes definen las características de calidad, que éstas a su vez definen al proceso y el proceso determina los requisitos de calidad para el proveedor.

En el desarrollo de nuestra investigación nos basamos en la teoría de Edward Deming, quien afirma que la calidad es objeto de planificación que se consigue como resultado de un mejoramiento del proceso. Con el fin de demostrar su efectividad y los beneficios que aporta al funcionamiento y servicio que ofrece un departamento, llevamos a cabo su implementación en un caso real en el departamento de atención al personal de la empresa objeto de estudio, con la idea de obtener mayor satisfacción de los clientes con relación a la actual.

Dentro de las organizaciones modernas con frecuencia escuchamos del *buen servicio* que se debe ofrecer al cliente, así como de la importancia de obtener su satisfacción, teniendo como objetivo primordial lograr también la satisfacción del cliente interno, pues en ello radica la posibilidad de obtener ventajas competitivas sólidas que se manifiesten notablemente dentro del mercado.

A continuación mencionamos el planteamiento de nuestra

hipótesis central:

Si la optimización de procesos y la aplicación de programas de mejora continua orientados al cliente permite obtener mejores resultados en el funcionamiento de un departamento, por lo tanto se mejorará el servicio en el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, luego entonces, a mayor orientación al cliente en la optimización de procesos y aplicación de programas de mejora continua se obtendrán mejores resultados en el servicio y funcionamiento del Departamento de Atención al Personal en una Empresa Aseguradora.

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el desarrollo de nuestra investigación confirmamos que nuestra hipótesis central fue comprobada en un 100%. Como pudimos observar en los resultados del caso práctico, mediante la implementación del Ciclo Deming, nuestra propuesta logra reducir el tiempo de entrega de cheques del Proceso de

Préstamos de 72 a 24 horas, lo cual representa una mejora del 66% en este proceso.

Así mismo determinamos la importancia de la implementación de un sistema de Calidad Total, que tiene como base el enfoque de la mejora continua incrementando la satisfacción del personal y el logro del servicio, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los resultados de nuestra propuesta mejora el servicio que brinda el departamento de atención al personal de una empresa aseguradora mediante la implementación de programas de mejora continua.

Los métodos implementados durante el desarrollo e nuestra investigación fueron: inductivo, analítico, sintético y analógico. Así mismo las técnicas de investigación se basaron en el análisis de contenido, técnicas de fichaje, análisis de encuestas de satisfacción

aplicadas al personal de la empresa y la revisión de procesos del departamento en cuestión.

Por lo anterior nuestra investigación no sólo es aplicable a un sólo proceso o a un área de servicio, sino también a cualquier otro departamento de la organización, sólo basta con identificar al cliente y dirigir nuestros esfuerzos hacia él, por lo cual representa una herramienta útil para el administrador.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida nuestra investigación y dados los resultados obtenidos, sugerimos a continuación lo siguiente:

a. Para la empresa:

Consideramos importante que la implementación de un sistema de Calidad Total mediante la Mejora de Procesos no sea exclusivo para un sólo proceso, o bien un departamento, ya que su efectividad permite que se haga extensivo al resto de la organización, obteniendo de esta manera mejores resultados en el funcionamiento de la empresa y el servicio que ésta brinda, apoyando así a la optimización de los recursos, así como el logro de los objetivos organizacionales.

b. Al lector:

La Calidad Total es aplicable a cualquier profesión o actividad, ya que no se limita tan solo a la operación de una organización o función administrativa sino que se utiliza en la vida cotidiana, aunque en ocasiones no nos percatamos de su importancia.

c. A los administradores:

Recordemos que la Administración es una profesión versátil, por lo cual es necesario actualizarse constantemente en las nuevas tendencias para lograr eficazmente la coordinación y optimización de los recursos y contribuir de manera eficiente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

APENDICE A

GLOSARIO

Acreeedor: Aquel a quien se debe dinero u otra cosa.

Actitud: Juicio o afirmación que evalúa a las personas objetos o hechos.

A priori: Anterioridad de una cosa con respecto de otra.

Aptitud: Disposición natural o Adquirida; aptitud para las ciencias.

Asesoría: De asesorar, dar consejos; que trata de facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis.

Auditoría: Examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo de entidad pública o de una empresa por especialistas ajenos a ellas y con objeto de evaluar la situación de las mismas.

Automatización: Acción de automatizar, es decir volver automático.

Autoridad: Los derechos inherentes a un puesto administrativo que permiten dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

Bienes: Bien patrimonial; bienes muebles, los que pueden trasladarse; bienes de consumo, aquellos que satisfacen las necesidades directas de los compradores.

Bono: Beneficio monetario o en especie.

Capacitación: Habilitar; tener aptitud o disposición para hacer algo.

Capital: Fondos de que dispone una empresa comercial, valor permanente de una cantidad de dinero en relación a los intereses que ésta puede producir.

Coadyuvar: Contribuir, asistir o ayudar para realizar o conseguir alguna cosa.

Colaborador: Persona que trabaja con otros.

Comerciales: Negociar comprando y vendiendo géneros.

Comisión: Cantidad que cobra un comerciante por ejecutar un encargo ajeno.

Compra: Adquirir con dinero la propiedad de una cosa.

Compromiso: Situación donde cada una de las partes de un conflicto esta dispuesta a ceder algo.

Consciente: Que tiene consciencia de una cosa.

Conscientizar: Hacer conocer.

Conocimiento: Acción de conocer; tener la idea o noción de una persona o cosa.

Consumidor: Dícese del que utiliza las mercancías o artículos que compra.

Coordinar: Ordenar metódicamente; reunir esfuerzos tendientes a un objetivo determinado.

Costos: Gasto, precio.

Creatividad: Capacidad de crear; producir una cosa que no existía, establecer.

Cualitativo: Que denota cualidad; lo que hace que una persona o cosa sea lo que es, propiedad, carácter, calidad.

Cuantitativo: De la cantidad.

Desempeño: Acción de desempeñar, cumplir con lo que debe uno hacer.

Desco: Movimiento del alma que así para la posesión de una cosa.

Dinámico: Dícese de la persona que se distingue por su actividad y energía.

Dividendo: Parte de interés que corresponde a cada acción.

Educación: Acción de

desarrollar facultades físicas o intelectuales.

Eficacia: Alcanzar metas.

Eficiencia: La proporción de productos efectivos y de insumos requeridos para lograrlos.

Epistemología: Doctrina de los conocimientos y métodos del conocimiento científico.

Estadística: Ciencia que tiene por objeto agrupar metódicamente todos los hechos que se prestan a una evaluación numérica.

Estrategia: Habilidad para dirigir un asunto. Arte de dirigir

las operaciones.

Experiencia: Conocimiento que se adquiere gracias a la práctica y observación.

Expectativa: Espera fundada en promesas o probabilidades; posibilidad de conseguir algo que se prevé.

Fianza: Obligación accesoria que uno contrae de hacer lo que el otro promete si no cumple éste, garantía.

Habilidad: Capacidad para una cosa, cualidad hábil.

Honestidad: Pudor, recato en las acciones o palabras.

Idóneo: Conveniente, propio

para una cosa.

Incentivo: Lo que incita o mueve a una cosa.

Inconsciente: Que no tiene conciencia de sus actos.

Innovación: Una idea nueva aplicada a empezar o mejorar un producto, proceso o servicio.

Inoperante: Ineficaz.

Institucional: Relativo a la institución. Lo que participa de su naturaleza.

Insumo: Factor de producción.

Interacción: Influencia recíproca.

Interés: Lo que a uno le conviene; producto financiero.

Inversión: Acción de emplear capital en negocios productivos.

Inversionista: Persona que hace una inversión de capital.

Liderazgo: La capacidad para influir en un grupo para que alcance sus metas.

Lucrativo: Que produce lucro, beneficio o provecho que se obtiene de algo.

Mercado: Campo donde se ejercen acciones de compra-venta.

Mérito: Lo que hace digna de elogio o recompensa a una persona o cosa.

Método: Modo razonado de

obrar o hablar.

Misión: Acción de enviar; deber moral que a cada hombre le impone su condición o estado.

Monetario: Relativo perteneciente a la moneda.

Necesidad: Carácter de aquello que no se puede prescindir.

Negocio: Todo lo que es objeto de una ocupación lucrativa.

Operación: Acción de una potencia, de una facultad o de un agente que produce un efecto.

Oportunidad: Calidad de oportuno, a tiempo.

Optimización: Buscar la mejor manera de ejecutar una actividad.

Organigrama: Gráfico de la estructura de una organización.

Plan: Intento, proyecto.

Política: Doctrina u opinión referente al modo de dirigir.

Potencial: Que incluye potencia, puede suceder o existir pero no existe aún.

Préstamo: Acto de prestar y dinero prestado.

Preventiva: Que previene o impide.

Procedimiento: Acción o modo de obrar.

Productividad: Facultad de producir. Incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo.

Producción: Elaborar, crear.

Programa: Conjunto de instrucciones preparadas de modo que se puedan efectuar una sucesión de operaciones determinadas.

Pronóstico: Conjetura acerca de lo que puede suceder.

Proveedor: Persona encargada de abastecer de lo necesario a

una comunidad.

Psicología: Parte de la filosofía que trata del alma sus facultades y operaciones.

Recurso: Acción de recurrir a una persona o cosa, medio.

Rendimiento: Producto que da una cosa.

Retroalimentación: La medida en que la ejecución de las actividades laborables que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su rendimiento.

Riesgo: Es algo que puede suceder o no; contingencia de

una daño.

Satisfacción: Contento, placer, gusto.

Impresión: Emoción que produce en el ánimo un suceso o noticia.

Sociología: Ciencia que estudia al hombre en sus relaciones con otros.

Subjetivo: Relativo al sujeto pensante por oposición a lo objetivo, varía con los gustos, hábitos de cada uno.

Tabulación: Expresar algo valiéndose de tablas (valores).

Teoría: Conocimiento especulativo puramente

racional. Conjunto de conocimientos que dan la explicación completa de un cierto orden de hechos.

Valores: Convicción básica de que una forma específica de conducta o estado final de la existencia es preferible, personal o socialmente, a una forma de conducta o estado final de la existencia contrarios.

Venta: Cesión mediante un precio convenido.

Versátil: Que se vuelve fácilmente, inconstante.

Vocación: Aptitud especial para una vocación o carrera.

APENDICE B

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. **STONER James A.F. y WANKEL Charles, Administración, pág. 793.**
2. **ARIAS GALICIA Fernando, Administración de Recursos Humanos, pág. 23.**
3. **HAMPTON David R., Administración, pág. 691.**
4. **MÜNCH GALINDO Lourdes y GARCIA MARTINEZ José, Fundamentos de Administración, pág. 29.**
5. **CERTO Samuel C., Administración Moderna, pág. 10.**
6. **KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz , Administración una perspectiva global, pág. 717.**
7. **KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz , Administración una perspectiva global, pág. 20.**
8. **Idem. pág. 579.**
9. **Idem. pág. 580.**
10. **GUTIERREZ Mario, Administrar para la Calidad, pág. 23.**
11. **Idem. pág. 34.**
12. **Idem. pág. 35.**
13. **CROSBY Philip B., La Calidad no cuesta, Pág. 11.**

14. **MC'DONALD John y PIGGOTT John, Calidad Global, pág. 79.**
15. **GUTIERREZ Mario, Administrar para la Calidad, pág. 36.**
16. **Idem. pág. 35.**
17. **Idem. pág. 37.**
18. **Idem. pág. 36.**
19. **GARFIAS CAMPOS Francisco, Material del Curso Quest 2001, pág. 20.**
20. **GUTIERREZ Mario, Administrar para la Calidad, pág. 71.**
21. **Idem. pág. 73.**
22. **Idem.**
23. **Idem. pág. 16.**
24. **Idem. pág. 21.**
25. **Idem. pág. 101.**
26. **GARFIAS CAMPOS Francisco, Material del Curso "Quest 2001", pág. 30.**
27. **GUTIERREZ Mario, Administrar para la Calidad, pág. 137.**
28. **PICAZO MANRIQUEZ Luis R. y MARTINEZ VILLEGAS Fabián, Ingeniería de Servicios, pág. 59.**

29. **M&F CONSULTORES ORGANIZACIONALES**, "Taller de Orientación al Cliente", **Grupo Nacional Provincial**, pág. 28.
30. **ALBRECHT Karl**, **La Revolución del Servicio**, pág. 39.
31. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL**, **Manual de Capacitación de Servicio**, pág. 16.
32. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL**, **Manual del Seminario anual de ajustadores, La Excelencia en el Servicio**, pág. 40.
33. **ALBRECHT Karl**, **La Revolución del Servicio**, pág. 24.
34. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL**, **Manual de Capacitación ¿Qué es servicio?, s/p.**
35. **GUTIERREZ Mario**, **Administrar para la Calidad**, pág. 151.
36. **ALBRECHT Karl**, **La Revolución del Servicio**, pág. 26.
37. **Idem.** pág. 29.
38. **Idem.** pág. 30.
39. **Idem.** pág. 31.
40. **Idem.** pág. 61.
41. **Idem.** pág. 62.
42. **MERCADO Salvador**, **Administración Aplicada**, pág. 33.
43. **MÜNCH GALINDO Lourdes y GARCIA MARTINES José**,

- Fundamentos de Administración, pág. 42.
44. **MÜNCH GALINDO Lourdes y GARCIA MARTINES José**, Fundamentos de Administración, pág. 42.
 45. **ROBBINS Stephen P.**, Comportamiento Organizacional, pág. 3.
 46. **MÜNCH GALINDO Lourdes y GARCIA MARTINES José**, Fundamentos de Administración, pág. 47.
 47. **ARIAS GALICIA Fernando**, Administración de Recursos Humanos, pág. 24.
 48. **MC'GRAW HILL**, Biblioteca Práctica de Negocios, Tomo III, pág. 5.
 49. **ARIAS GALICIA Fernando**, Administración de Recursos Humanos, pág. 27.
 50. **Idem.** pág.374.
 51. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL**, Revista Diálogo, pág. 3.
 52. **Idem.** pág. 4.
 53. **CARRERAS BENDICHO Jorge**, Misión y Valores, Manual de la Dirección de Recursos Humanos de Grupo Nacional Provincial, s/p.
 54. **Idem.**
 55. **Idem.**
 56. **Idem.**

57. **ROCHA QUIJANO Guadalupe, Encuestas de Satisfacción de la Dirección de Recursos Humanos, s/p.**
58. **Idem.**
59. **GERENCIA DE COORDINACIÓN DE REGIONALES FORÁNEOS, Encuesta de Expectativas de clientes de Recursos Humanos, s/p.**

APENDICE C

NOMBRE DE LA INVESTIGACION

La Implementación de un Sistema de Calidad Total para mejorar el servicio del Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Sistema de Calidad Total

VARIABLE DEPENDIENTE

Servicio del Departamento de Atención al Personal

VARIABLE EXTRAÑA

Cultura Organizacional, choque con políticas establecidas, acceso a información confidencial.

IMPORTANCIA SOCIAL

Mejorar el servicio que se ofrece al personal satisfaciendo sus

necesidades y adelantándose a sus expectativas, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos del Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, trayendo consigo la optimización de sus recursos materiales, técnicos, financieros y humanos.

IMPORTANCIA TEORICA

Proporcionar a la Administración una herramienta relacionada con Calidad que le ayude al cumplimiento de sus objetivos optimizando los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos de una empresa. Así mismo retroalimentar al área de Recursos Humanos acerca de la importancia de implementar programas de mejora continua orientados al cliente interno de una empresa de servicio.

HIPOTESIS ALTERNAS

Si la Implementación de un Sistema de Calidad Total contribuye al incremento de la eficiencia, por lo tanto se mejorará el servicio del

Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, luego entonces, a mayor eficiencia en el servicio utilizando la Calidad Total como herramienta, se obtendrán mejores satisfactores en la Atención al Personal en una Empresa Aseguradora.

Si la Implementación de un Sistema de Calidad Total implica la aplicación de programas de mejora continua y se optimizan los procesos, por lo tanto se mejorará el servicio del Departamento de Atención al personal, luego entonces, a mayor implementación de programas de mejora continua se optimizarán los procesos y se logrará tener Calidad Total mejorando de esta manera el servicio del Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora.

Si la optimización de procesos y la aplicación de programas de mejora continua orientados al cliente permite obtener mejores resultados en el funcionamiento de un departamento, por lo tanto se mejorará el servicio en el Departamento de Atención al Personal de una

Empresa Aseguradora, luego entonces, a mayor orientación al cliente en la optimización de procesos y aplicación de programas de mejora continua se obtendrán mejores resultados en el servicio y funcionamiento del Departamento de Atención al Personal en una Empresa Aseguradora.

HIPOTESIS CENTRAL

Si la optimización de procesos y la aplicación de programas de mejora continua orientados al cliente permite obtener mejores resultados en el funcionamiento de un departamento, por lo tanto se mejorará el servicio en el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, luego entonces, a mayor orientación al cliente en la optimización de procesos y aplicación de programas de mejora continua se obtendrán mejores resultados en el servicio y funcionamiento del Departamento de Atención al Personal en una Empresa Aseguradora.

HIPOTESIS NULA

Si la optimización de procesos y la aplicación de programas de mejora continua orientados al cliente no permite obtener mejores resultados en el funcionamiento de un departamento, por lo tanto no se mejorará el servicio en el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, luego entonces a mayor orientación al cliente en la optimización de procesos y aplicación de programas de mejora continua no se obtendrán mejores resultados en el servicio y funcionamiento del Departamento de Atención al Personal en una Empresa Aseguradora.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la importancia de la implementación de un Sistema de Calidad Total que tiene como base el enfoque de la mejora continua incrementando la satisfacción del personal y el logro del servicio contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

OBJETIVO PARTICULAR

Mejorar el servicio que brinda el Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora, mediante la implementación de programas de mejora continua y en la prestación de servicios.

OBJETIVO ESPECIFICO

Establecer el uso de Sistemas de Calidad Total para mejorar el servicio del personal en una Empresa Aseguradora para satisfacer las necesidades del cliente.

OBJETO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de nuestra investigación manejaremos un objeto de estudio Conceptual Complejo, ya que cuestionaremos el funcionamiento del Departamento de Atención al Personal y explicaremos el fenómeno objeto de estudio, es decir, la implementación de un Sistema de Calidad Total para mejorar el servicio de esta área, apoyándonos en ciencias, tales como: Psicología,

Economía, Sociología y Administración, utilizando conceptos y terminologías complejas, así como técnicas basadas en estas ciencias, lo cual nos lleva a una ruptura epistemológica.

Esto es, no solamente describiremos el objeto de estudio, sino también explicaremos el por qué de dicho objeto.

METODOS

Los métodos que implementaremos en el desarrollo de esta investigación son:

Inductivo - Analítico - Sintético - Analógico

INDUCTIVO

Nuestro objeto de estudio es el Sistema de Calidad Total, por lo cual partiremos de los conceptos básicos de Calidad, así como también determinaremos de qué manera contribuye al mejoramiento del servicio del Departamento de Atención al Personal de una Empresa Aseguradora.

ANALITICO

Este método lo aplicaremos separando la Calidad Total en cada una de sus partes para poder estudiarlas y conocer su importancia.

SINETICO

Una vez analizadas cada una de las partes que conforman a la Calidad Total y habiendo comprendido su importancia procederemos a integrarlas para poder dar una explicación del por qué de la Calidad Total.

ANALOGICO

En este método compararemos a la Calidad Total con la Administración, en la medida en que la Calidad Total es una herramienta cuya finalidad radica en el cumplimiento óptimo de los objetivos a través de programas de mejora continua; y la Administración es un proceso de planear, realizar y evaluar las actividades de un grupo de personas encaminadas a la obtención de un

objetivo.

Así la Calidad Total al igual que la Administración, planea, realiza y evalúa procesos con la finalidad de alcanzar un objetivo que en este caso es el mejorar el servicio brindado al personal de una Empresa Aseguradora.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

- A. Generales: Análisis de contenido, técnicas de fichaje y elaboración de cuestionarios.
- B. Específicos: Análisis de encuestas de satisfacción aplicadas al personal, así como la revisión de procesos del departamento en cuestión.

UBICACION

- A. Espacial: Biblioteca ULA, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, Biblioteca

ITAM, Compañía Aseguradora X, en México D.F.

B. Temporal: Agosto 1995 a Enero 1996

DELIMITACION TEORICA

En el desarrollo de nuestra investigación definiremos conceptos básicos de Administración, Calidad Total y Recursos Humanos, en algunos casos, nos limitaremos a definir los conceptos sin profundizar en ellos. Así mismo nuestra investigación se limitará a un enfoque de Calidad Total en México, orientado a clientes internos de empresas de servicio.

LIMITANTES DE LA INVESTIGACION

Al analizar el desarrollo de la investigación y el tiempo que la misma requiere nos encontramos con las siguientes limitantes:

- ▶ Dificultad de tener acceso a información confidencial del área a investigar dentro de la Empresa Aseguradora X.

- ▶ Disponibilidad de tiempo por parte de las personas involucradas en el funcionamiento del Departamento de Atención al Personal de la empresa, para analizar sus procesos.
- ▶ Esta investigación se llevará a cabo con base en las políticas y procedimientos del área y de acuerdo a la Cultura Organizacional de la Empresa X.
- ▶ El apoyo que puedan brindar los dirigentes de este Departamento para la implementación del sistema propuesto y observar sus resultados.
- ▶ La dificultad de dedicar tiempo completo a esta investigación por nuestra parte.

Consideramos en este momento que estas son limitantes de peso para el desarrollo de nuestra investigación, sin descartar el surgimiento de otras que se presenten posteriormente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **ALBRETCH, Karl**
La Revolución del Servicio
Fondo Editorial Legis
Bogotá, Colombia, 1990
P.p. 236.
2. **AMARO Guzmán, Raymundo**
Administración de Personal
Ed. Limusa S.A. de C.V.
Mexico, 1987
P.p. 351.
3. **ARIAS Galicia, Fernando**
Administracion de Recursos Humanos
Ed. Trillas
4a. Edición
México, 1990
P.p. 535.
4. **CARLZON, Jan.**
El Momento de la Verdad
Ed. Díaz de los Santos, S.A.
México, 1991.
P.p. 158.
5. **CERTO, Samuel C.**
Administración Moderna
Ed. Interamericana S.A. de C.V.
2ª Edición
México D.F. 1984
P.p.628.

6. **DESSLER, Gary**
Administración de Personal
Ed. Prentice- Hall - Hispanoamericana S.A.
México, 1991
P.p. 812.

7. **GUTIERREZ, Mario**
Administrar para la Calidad
Ed. Limusa
2a. Edición
México 1992
P.p. 297.

8. **GALVAN Escobedo, José**
Tratado de Administración General
Ed. Trillas
2a. Edición
México, 1988
P.p. 296.

9. **GARFIAS Campos, Francisco**
Quest 2001
Ed. Prism Inc.
México, 1991.
s/p.

10. **GERENCIA COORDINACIÓN DE REGIONALES**
FORÁNEOS/GRUPO NACIONAL PROVINCIAL
Carpeta de Encuestas de Expectativas de Clientes de Recursos
Humanos.
México, 1995.
s/p

11. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.**
¿Qué es el Servicio?
Manual de Capacitación
México, 1993.
s/p.
12. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.**
Servicio
Manual de Capacitación
México
s/p.
13. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.**
Taller de Enfoque al Cliente
Manual de Capacitación
México, 1995
s/p.
14. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.**
Introducción al Seguro
Manual de Capacitación
México, 1993
P.p. 69
15. **GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.**
Diálogo
Publicación Mensual
México, diciembre 1994
P.p. 16.

16. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.
Servicio
Manual de Capacitación
México, 1993.
s/p.
17. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.
Taller de Orientación al Cliente
Manual de Capacitación
México, 1995
P.p. 33.
18. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.
Taller de Relaciones Laborales
Material del Participante
México, 1995
s/p
19. HERNANDEZ Rodríguez, Sergio y BALLESTEROS Inda,
Nicolás
Fundamentos de Administración
Ed. Interamericana
México, 1980
P.p 365.
20. JURAN, J.M.
Juran y el Liderazgo para la Calidad
Ed. Diaz de Santos, S.A.
México, 1990
P.p. 363.

21. KOONTZ / O'DONNELL
Administración
Ed. Mc. Graw- Hill
8ª Edición
México D.F. 1986
P.p 758.
22. MC'DONALD, John y PIGGOTT, John
Calidad Global
Ed. Panorama Editorial
México, 1993
P.p. 272.
23. MÜNCH Galindo, Lourdes/GARCIA Martínez, José
Fundamentos de Administración
Ed. Prentice- Hall - Hispanoamericana S.A
5ª Edición
Mexico, 1992
P.p. 240.
24. PICAZO Manriquez, Luis R y MARTINEZ Villegas Fabián
Ingeniería de Servicios
Mc Graw-Hill
6ª Edición
México, 1992
P.p. 254
25. ROBBINS, Stephen P.
Comportamiento Organizacional
Ed. Prentice Hall
6a. Edición.
México, 1993.
P.p. 780.

26. **ROCHA Quijano, Guadalupe / Grupo Nacional Provincial, S.A.**
Encuestas de Satisfacción
Carpetas de Encuestas de Recursos Humanos
México, 1995.
s/p
27. **ROCHA Quijano, Guadalupe / Grupo Nacional Provincial, S.A.**
Encuestas de Satisfacción
Carpetas de Encuestas de Recursos Humanos
México, 1996.
s/p
28. **SOSA Pulido, Demetrio**
Administración por la Calidad (APC)
Ed. Limusa, S.A.
México, 1991.
P.p. 151.
29. **STONER, James y WANKEL, Charles**
Administración
Ed. Prentice Hall
3ª Edición
Mexico, 1989
P.p. 826.
30. **S/Autor**
Diccionario Larousse
Ed. Larousse
13ª Edición
México, 1988
P.p. 1663.

INDICE DE FIGURAS

1.1	Etapas del Proceso Administrativo.	10
2.1	Presentación Gráfica de un Proceso.	36
2.2	Símbolos Convencionales de un Diagrama de Flujo.	40
2.3	Enunciado del Objetivo.	43
3.1	El Triángulo del Servicio. 1984, Karl Albrecht.	63
5.1	Ventas y Participación en el mercado a septiembre 1995.	95
5.2	Organigrama a Nivel Dirección.	
5.3	Organigrama a Nivel Gerencia.	98
5.4	Organigrama Gerencia de Atención al Personal.	100
5.5	Encuesta de Satisfacción Atención al Personal (Préstamos).	103
5.6	Resultados de las Encuestas de Satisfacción 1995.	109
5.7	Resultados de la Encuesta de Expectativas de los Clientes de la Dirección de Recursos Humanos (Principales Consultas al Módulo).	111

5.8	Resultados de la Encuesta de Expectativas de los Clientes de la Dirección de Recursos Humanos (Principales Trámites realizados en el Módulo).	111
5.9	Resultados de la Encuesta de Expectativas de los Clientes de la Dirección de Recursos Humanos (Proceso de Préstamos).	112
5.10	Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Préstamos.	118
5.11	Gráfica del Análisis Causa - Efecto Proceso de Préstamos.	120
5.12	Teorías de Cambio Propuestas para Mejorar el Proceso de Préstamos.	122
5.13	Propuesta para el Mejoramiento del Proceso de Préstamos.	123
5.14	Cuadro Comparativo de los Diagramas de Flujo.	124