

99



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO EN UNA EMPRESA QUE PROPORCIONA  
PERSONAL TEMPORAL"

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**ADRIANA RESENDIZ BARRERA**

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

"La Importancia de la Calidad en el Servicio en una  
Empresa que Proporciona Personal Temporal"

que presenta la pasante: Adriana Reséndiz Barrera

con número de cuenta: 8715458-8 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	

---

---

**A MIS PADRES:**

Por su amor, apoyo, esfuerzo, desvelos y dedicación para poder lograr lo que soy en el presente. No lo hubiera logrado sin su ayuda.

¡Muchas gracias!

**A MIS HERMANOS:**

Javier y Claudia:

Por su apoyo, comprensión y paciencia,  
esperando ser un ejemplo para su futuro.

Los quiero mucho.

**A SERGIO:**

Por tu amor, apoyo y paciencia que me  
dedicas día a día.

Te amo.

**A MIS ABUELITOS:**

Dolores, Silvestre, Alfredo, Amparo:

Por su preocupación y bendiciones  
recibidas siempre.

Los quiero mucho.

## INDICE

<b>Protocolo</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo 1. Calidad</b> .....	8
1.1 ¿Qué es calidad? .....	9
1.2 El control de calidad .....	10
1.3 La calidad total .....	11
1.4 La visión tradicional de la calidad .....	16
1.5 El ciclo de la calidad .....	18
1.6 Calidad y certificación de empresas .....	21
1.7 Cuatro puntos esenciales en la dirección de la calidad total .....	28
1.8 ISO –9000 .....	34
<b>Capítulo 2. Servicio</b> .....	41
2.1 Concepto de servicio .....	42
2.2 Características de los servicios .....	46
2.3 Tipos de los servicio .....	50

.....La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

- 2.4 Principales servicios ..... 55
- 2.5 Los siete pecados del servicio ..... 57
- 2.6 Ciclo del servicio ..... 60
- 2.7 El triángulo del servicio ..... 65
- 2.8 Estrategia de servicios al cliente ..... 67
  
- Capítulo 3. Cultura de Calidad en el Servicio ..... 73**
  - 3.1 Cultura organizacional ..... 74
  - 3.2 Desarrollo de una cultura de calidad ..... 76
  - 3.3 La nueva cultura de calidad ..... 81
  - 3.4 Modelo de cultura de servicio ..... 82
  
- Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal ..... 85**
  - 4.1 Concepto de empresa ..... 86
  - 4.2 Elementos que forman la empresa ..... 86
  - 4.3 Necesidades del consumidor ..... 89
  - 4.4 Tipos de necesidades ..... 91
  - 4.5 El factor humano ..... 97

4.6 Reclutamiento de personal .....	98
4.7 Determinación de las necesidades de la dotación de personal .....	99
4.8 Fuentes de reclutamiento internas y externas .....	100
4.9 El Proceso de Selección.....	115
<b>Capítulo 5. Cliente .....</b>	<b>118</b>
5.1 Concepto de cliente .....	119
5.2 Cómo comprar clientes .....	121
5.3 ¿Cómo se forman las expectativas de los clientes? .....	123
5.4 El cliente como agente activo .....	125
5.5 ¿Quiénes son nuestros clientes? .....	129
<b>Capítulo 6. Caso práctico. ....</b>	<b>133</b>
6.1 Antecedentes de la empresa Hombres Trabajando .....	134
6.2 Problemática .....	143
6.3 Propuesta para la empresa Hombres Trabajando.....	145
6.4 Anexos .....	147
<b>Conclusiones .....</b>	<b>160</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>165</b>

La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

## PROTOCOLO

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la importancia de la calidad cuando se proporciona un servicio?

### PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

-¿Qué ventajas obtiene una empresa al contratar el servicio de personal temporal?

-¿Qué calidad ofrece una empresa de personal temporal a su cliente?

La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

**HIPOTESIS H0:**

La calidad en el servicio proporcionado por una empresa de personal temporal, no es un factor importante para satisfacer las necesidades del cliente.

**HIPOTESIS H1:**

La calidad en el servicio proporcionado por una empresa de personal temporal, es un factor importante para satisfacer las necesidades del cliente.

## La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

### **OBJETIVO GENERAL**

Demostrar que la calidad en el servicio que brinda una empresa de personal temporal es base de confianza para quien lo requiere.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Identificar las necesidades que tiene una empresa para buscar calidad en un servicio de contratación de personal temporal
  
- Comprobar que un buen servicio es la base para poder tener preferencia en el mercado.
  
- Comprobar las ventajas de contratar personal temporal.

## **JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto tiene el objetivo de dar a conocer que la calidad en un producto o servicio es un factor primordial para poder competir en el mercado.

La calidad en un servicio, en este caso el de la contratación de personal temporal es de gran importancia; debido a que al cubrir vacantes en las empresas se debe seleccionar al candidato con el perfil solicitado para brindar calidad al cliente

Los beneficios que aportará esta investigación, serán reafirmar que la calidad en un servicio es de gran importancia; ya que es un factor clave en cualquier rama del mercado.

Al lector le dará oportunidad de conocer lo importante que es la calidad en cualquier momento de su vida.

A la sociedad aportará que la palabra calidad es importante en cualquier momento que llegue a realizar o adquirir un producto o servicio.

La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

Este tema servirá para otros investigadores que tengan pensado manejar el concepto calidad desde cualquier punto de vista o aplicación.

"La calidad en un servicio es la clave del éxito".

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad al poder brindar un servicio o producto en el mercado se tiene que tomar en cuenta varios factores, para que el cliente pueda adquirirlo satisfactoriamente.

Uno de ellos es la calidad que nos distinguirá de la competencia, ya que podremos saber como se lleva un control, por que debe de existir una calidad total en un servicio o producto, así como saber cuales son los pasos del ciclo de la calidad; identificaremos las normas de calidad formuladas a nivel internacional para asegurar los sistemas de calidad de las empresas.

El servicio es abstracto, así que sabremos como poder identificarlo bajo sus características, los tipos y principales servicios que existen, su ciclo, y el triangulo de servicio. Así como también cuales son sus pecados, pues son muy comunes en el momento que no se tiene personal con espíritu de servicio en atención del cliente.

Para poder conformar nuestra empresa con lo anterior, tendremos que crear una cultura de calidad de servicio, ya que en el momento que existe un equipo

La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

comprometedor en nuestra empresa se podrá obtener responsabilidad y cultura individual, que cada día nos permitirá ser mejores y poder lograr una cultura organizacional.

Analizaremos a la empresa, para saber sus necesidades que tiene como consumidor, sabremos que tan importante es el factor humano en ella, como se manejan sus fuentes de reclutamiento y sus procesos de selección.

La persona principal de cualquier negocio es el cliente, lo analizaremos para saber en realidad su importancia en el mercado.

Concluiré con el caso práctico de la empresa **Hombres Trabajando** que tiene experiencia de 30 años en México, su giro es la contratación de personal temporal, el cual veremos la problemática que existe para poder brindar un servicio con calidad, que repercutirá a los dos tipos de cliente que se manejan *empresa y empleado*.

# Capítulo 1.

## Calidad

## 1.1 ¿Qué es calidad?

La palabra *calidad* significa un cambio total en la cultura de la empresa, una transformación radical de la filosofía de gestión, un compromiso permanente en todos los niveles de la organización buscando constantes perfeccionamientos. "La clave de la revolución en la calidad puede ser resumida en una frase: **satisfacción del consumidor.**"<sup>1</sup>

La *calidad* es un conjunto de características de una persona o de una cosa, su importancia, carácter, superioridad, condición social, nobleza, clase, cualidad, excelencia, importancia.

"El sustantivo inglés *quality* indica una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad.

Ambos términos derivan de la palabra latina *qualitas, atis*, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también

---

<sup>1</sup> Cottle W. David. El servicio centrado en el cliente. 1990. E.U.

latino *qualis*, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie”.

“Sin embargo los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto “calidad” que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más que las definiciones originales de los diccionarios”.<sup>2</sup>

La calidad tiene varios significados o diferentes maneras de interpretación; ya que es una palabra que proviene de un proceso o procedimiento realizado anteriormente, que si es bueno se puede lograr calidad.

La palabra calidad se las daré en un significado muy sencillo “La calidad es la satisfacción de cualquier cliente al adquirir un bien o servicio” ya que al dar calidad tendremos a un cliente feliz.

## 1.2.El control de calidad.

La teoría de la calidad tiene ya su pequeña historia. Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran son probablemente las figuras más reconocidas de esta aventura intelectual y empresarial que es el dominio de la calidad.

---

<sup>2</sup> Colunga Dávila, Carlos. La calidad en el servicio.1995 México

El punto de partida tiene un nombre propio: *el control de calidad*. Durante muchos años el "Manual de Control de Calidad" de Juran editado por vez primera en 1951 y reeditado en diversos idiomas en innumerables ocasiones, fue el libro sagrado de un nuevo movimiento. Existía un libro pionero, publicado en 1931 por W.A. Shewhart y titulado "Control económico de la fabricación de productos", donde el autor recogía sus experiencias en la Bell Labs. Pero fue Juran el que sistematizó los conceptos y técnicas desarrolladas hasta entonces, erigiéndose además en una especie de "apóstol de la calidad", que a través de incontables viajes, conferencias, seminarios, publicaciones, etc., trató de llevar la nueva buena hasta los últimos rincones del mundo occidental industrializado. España fue uno de los territorios misionados y los primeros conceptos, aplicaciones estadísticas, gráficos de control, etc. "importados", llegaron de la sabia mano de Juran.

La falta de calidad de los productos era causa de costes muy costosos cuya evitación parecía posible y conveniente. Sin embargo, la adopción de medidas apropiadas al respecto (inspecciones, clasificaciones, muestreos, etc.) originaban nuevos costes.

Siempre que éstos no excedieran a los primeros, resultaba aconsejable llevar a cabo programas tendentes a reducir el número de fallos.

Al tener un control en procesos establecidos en la empresa se puede lograr un control de calidad, debido a que se tiene que seguir varios alineamientos y mejoras en cada proceso. Con estos cambios se puede obtener un control de calidad para cualquier servicio o producto que se ofrece en el mercado.

Estos procesos deben de mejorarse cada día para poder tener un buen lugar en el mercado.

### **1.3 La calidad total.**

*1.- La Calidad comienza satisfaciendo al cliente.*

-Mi cliente es quien recibe mi trabajo.

*2.- Debemos conocer el proceso de nuestro cliente para adelantarnos a sus necesidades.*

*3.- La satisfacción del cliente no se consigue mediante la inspección.*

- Debemos controlar el proceso.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- La inspección es una solución temporal.

4.- *Todo el personal debe conocer y entender cuál es la misión de la empresa.*

5.- *Todos, independientemente del nivel, deben trabajar en equipo.*

- Eliminar barreras entre departamentos.
- Potenciar la escucha a subordinados.

6.- *El objetivo común que promueve el trabajo de equipo es la satisfacción del cliente y la mejora continua de todas nuestras actividades.*

7.- *Todos deben conocer:*

-Quien es su cliente.

-Su puesto, tecnología, etc.

-Qué es importante para él.

-Cómo afecta su trabajo al cliente último.

8.- *Usar datos para la toma de decisiones.*

9.- *Convertir a los suministradores en socios de calidad.*

- Reducir el número de proveedores.
- No basar la compra únicamente en el precio.
- Establecer una relación a largo plazo.

10.- *Desarrollar una nueva cultura en la empresa.*

- Acercamiento al cliente.
- Mutuo respeto.
- Trabajo en equipo.
- Orgullo en el trabajo.
- Importancia de los datos.<sup>3</sup>

Muchos autores piensan que el concepto de calidad total (CT) es una creación japonesa. La doctrina de la calidad, en su conjunto, es una creación norteamericana; que fue Deming el introductor en Japón de las técnicas de gestión de la calidad; y que han sido los japoneses unos alumnos aventajados que han elevado los niveles reales de la calidad a alturas jamás alcanzadas por medio de las empresas USA. Pero la primera aproximación al concepto de CT se debe a Armand Feigenbaum, que en 1956 comenzó hablando de control total de calidad.

El Adjetivo "total" encierra una idea de omnicomprensión, de ilimitación e infinitud. Y si el número infinito plantea problemas de definición a los matemáticos y la infinitud divina a los teólogos, lo mismo sucede con la noción de "totalidad" que estamos considerando.

---

<sup>3</sup> Gutiérrez Garza, Gustavo. Justo a Tiempo y calidad total. 1992. México

Stora y Montaigne entienden que el atributo de totalidad hace referencia a lo siguiente:

- Implica a *todas* las funciones que intervienen en la vida de un producto o de un servicio;
- Incluye no sólo el producto en sí sino los cuatro elementos del "producto total" o 4P(producto, precio, canales, promoción);
- Se refiere a la *totalidad* de las fases del ciclo vital de dicho producto o servicio;
- *Todo* el personal debe estar involucrado en el esfuerzo;
- Se han de poner en juego *todos* los recursos necesarios para la prevención de los fallos;
- Debe sistematizarse en *todas* sus vertientes la multiplicidad de relaciones proveedor-cliente, lo que significa no sólo que deben quedar implicados todos los elementos externos a la empresa (proveedores, distribuidores y clientes), sino que además ha de cuidarse extraordinariamente la atención a los clientes internos de la empresa;
- Debe tenerse en cuenta la *totalidad* de las necesidades de los clientes (tanto las relativas a la calidad en sentido estricto como las que se refieren a precio, plazos rendimiento del producto, etc.);

- Con el objetivo final de la satisfacción *total* de los clientes, a través de la eliminación de *todos* los fallos.

Dado que la noción de "totalidad" no conoce límites, es posible añadir a la enumeración anterior, sin restricción alguna, cualquier otro atributo de la calidad que de modo ilimitado quiera perseguirse. En definitiva, el concepto de CT encierra dos rasgos característicos básicos:

- Abarca *todo* aquello que es susceptible de aportar mejoras a la satisfacción del cliente;

- Es un proceso dinámico que *no tiene fin*.<sup>4</sup>

La empresa se tiene que mantener en competitividad en el mercado desarrollando objetivos estratégicos en búsqueda para el cliente, contra la competencia para saber que es lo que necesita el cliente, para poder lograr una calidad total, en satisfacción y logros de los objetivos de la empresa.

Al lograr una calidad total el cliente estará satisfecho y tendremos gran auge en el mercado.

#### **1.4 La visión tradicional de la calidad.**

El problema para la mayoría de los profesionales, *calidad* quiere decir el suministro de servicios que se ajuste a las normas técnicas de sus respectivas profesiones.

---

<sup>4</sup> Larrea, Pedro. Calidad de servicio, del marketing a la estrategia, 1991. Madrid España.

Esta visión tradicional de la calidad es, fundamentalmente, de naturaleza defensiva.

Los clientes compran servicios por sus propias razones, no por las de usted o las de su organización. Cuando usted piensa que sus clientes están comprando sus servicios profesionales, en realidad están comprando la posibilidad de sentirse bien personalmente o de solucionar uno o varios de sus problemas personales.

Peter Drucker observó que *calidad* no es lo que usted pone dentro de un servicio; es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Su servicio no es de calidad porque es difícil de elaborar o porque cuesta mucho dinero. Los clientes pagan sólo por la cosas que les son útiles y que les aportan algún valor. Sólo eso es <<calidad>>. El punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo; se orienta hacia la satisfacción del cliente y no sólo a protegerle de algún daño.

Un punto clave es: si desea realizar un trabajo de alta calidad para un cliente, es crucial que conozca el problema que el cliente piensa que usted está solucionando.<sup>5</sup>

El cliente al recibir un servicio o producto, lo adquiere para la solución de sus problemas, debido a que él solo observa sus necesidades que tiene en ese

---

<sup>5</sup> Cottle, David W. El servicio centrado en el cliente. 1990. E.U.

momento, sabiendo que al realizar el consumo tendrá la solución que necesita en forma personal o de su empresa.

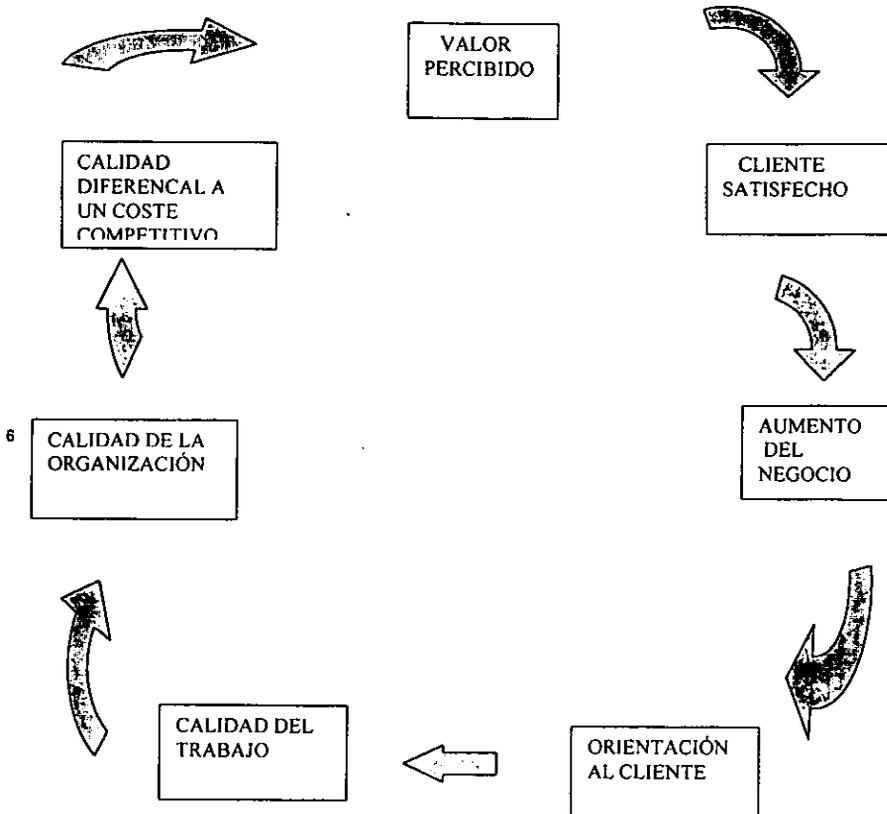
### **1.5 El ciclo de la calidad**

La preocupación por la calidad ha desbordado el círculo de los ingenieros y ha ido ganando sucesivamente la atención de los profesionales del marketing, estrategia, los recursos humanos y las finanzas. En la medida en que la calidad como conjunto de propiedades físico-técnicas se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes, ha pasado a ser una categoría básica para el marketing. Puesto que la calidad se advierte como indispensable para la diferenciación o segmentación, resulta fundamental para la planificación estratégica. Si los agentes activos de la calidad se advierte como indispensable para la diferenciación o segmentación, resulta fundamental para la planificación estratégica. Si los agentes activos de la calidad son, en definitiva, los empleados de la organización, cuestiones como la formación, la motivación y otras políticas de recursos humanos son decisivas para la obtención de calidad. Y por último, detrás de cualquier planteamiento empresarial, deben cumplirse los equilibrios económicos y financieros correspondientes.

La interrelación de los diversos factores que influyen en el fenómeno de la calidad suele ser objeto de representaciones gráficas como se muestra en el ciclo de la calidad.

El procedimiento de un ciclo de la calidad es primordial en cualquier servicio o producto, debido a que si se tiene un cliente satisfecho tendremos un aumento en nuestro negocio en orientación al cliente conforme a sus necesidades, ofreciendo una calidad del trabajo realizada por toda la empresa que brinda el servicio, teniendo de esta manera una calidad de la organización, y poder tener de esta manera una calidad que nos diferenciará de la competencia en el mercado.

En el momento que se logra obtener un ciclo de calidad concluido lograremos tener una satisfacción para el cliente y nuestra empresa, pero este ciclo hay que estar puliéndolo, ya que si llega el momento de que pensamos que si logramos un ciclo con nuestros clientes sin estar pendiente de la competencia, puede llegar el momento que este ciclo de calidad puede recaer por descuido.



6 Larrea Pedro. Calidad de Servicio del marketing a la estrategia. 1991. Madrid España

## 1.6 Calidad y certificación de empresas

El aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad, calidad total... estas palabras se mezclan para el no especialista, dándole la impresión de cierta confusión. El aseguramiento de la calidad lleva además tras él cierto aire de formalismo, propio para desanimar a los más deseosos de calidad.

Estas impresiones provienen en realidad de una mala comprensión y de una mala aplicación de estos conceptos, todavía relativamente nuevos para muchas empresas de Francia. Es necesario por tanto comenzar por analizar las diferentes nociones a fin de clarificar sus objetivos y sus interrelaciones. Lo haremos aquí por lo que se refiere al aseguramiento de la calidad y a sus relaciones con las otras técnicas de construcción de la calidad.

La calidad tiene en primer lugar, naturalmente, dos objetivos concretos

- La satisfacción de los clientes por una parte;
- La reducción de los costes por la otra.

Y esto con la finalidad de vender y hacer prosperar a la empresa. Así pues, las técnicas de la calidad no deben considerarse como objetivos, sino como *medios* de conseguir las finalidades precedentes. El éxito de las actividades de calidad,

tanto si se trata de calidad "total", como de la gestión de la calidad o aseguramiento de la calidad, debe, en consecuencia, medirse en relación con los progresos realizados para satisfacer a los clientes y para reducir los costes internos.

Este objetivo descalifica en particular cualquier enfoque que vaya al encuentro de la productividad de la empresa o que no tenga en su punto de mira a los clientes.

En realidad, este objetivo supone dos condiciones:

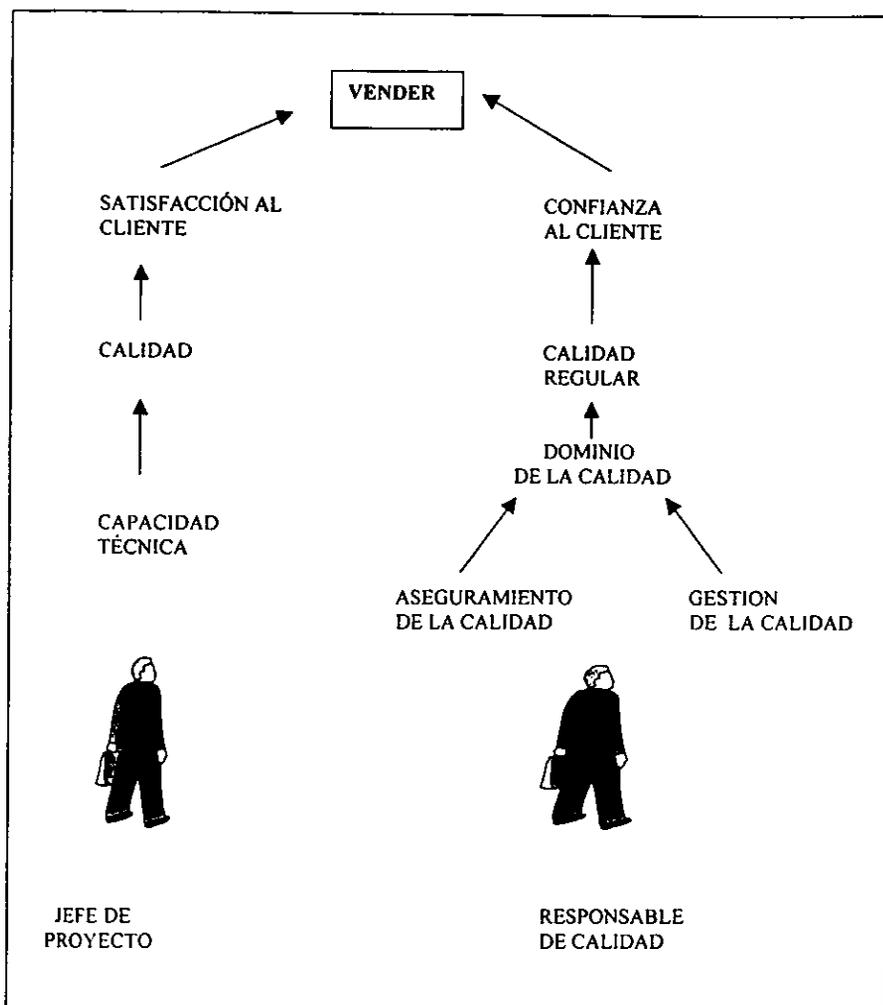
- **La calidad "nominal"** de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, es decir, su correspondencia con las necesidades cuando estos productos y servicios están exentos de defectos (ausencia de retrasos, de averías, de errores...); esta calidad "nominal" corresponde a la acepción habitual de la calidad;
- **La regularidad de la calidad:** es decir, tasas de defectos suficientemente bajas para ser admitidas por los clientes, tanto si se trata de los plazos o de las características de los productos, de la exigencia del estándar o de la sonrisa de la azafata de recepción ... Esta regularidad desempeña un papel muy importante en materia de calidad, porque es indispensable, por una parte para obtener la confianza de los clientes, condición de una buena imagen de marca y de un incremento de las ventas, y por otra parte, para

- permitir a los clientes que disminuyan sus propios gastos, especialmente de control y de almacenaje. Desempeña igualmente un factor esencial para
- reducir los costes internos, puesto que son los defectos de las disfunciones los que incrementan los precios de coste (desde el punto de vista de la calidad).

### **¿Por qué el aseguramiento de la calidad?**

En realidad, para obtener la regularidad de la calidad es, en general, al menos tan difícil como obtener la calidad "nominal": es necesario, en particular, realizar un servicio regularmente fiable en todas sus facetas, es decir de los productos, bien entendido, pero también una atención rápida, vendedores afables y competentes, facturación eficaz...

El aseguramiento de la calidad necesitará "hacer fiables" todos los eslabones de las "cadenas" de actividades que van desde la toma de pedido (es decir, desde la promoción industrial) a la entrega a los clientes, a la postventa y al seguimiento de la clientela, sabiendo que el fallo de uno de estos eslabones compromete el resultado final y vuelve a inoperantes los esfuerzos hechos en los otros sectores.



Cuadro tomado del libro Tratado de la calidad total tomol. Laboucheix, Vincent 1994. Francia.

- La empresa elabora productos excelentes y su personal está muy motivado, pero el standard funciona mal, los clientes esperan, sus llamadas se pierden...
- Todos los talleres funcionan bien, pero están llenos de averías y errores en el sistema informático de gestión;
- Excelente ambiente y buena calidad de producción de la empresa, salvo en el servicio postventa: esta mal organizado, hace esperar a los clientes y penaliza la imagen de marca colectiva...

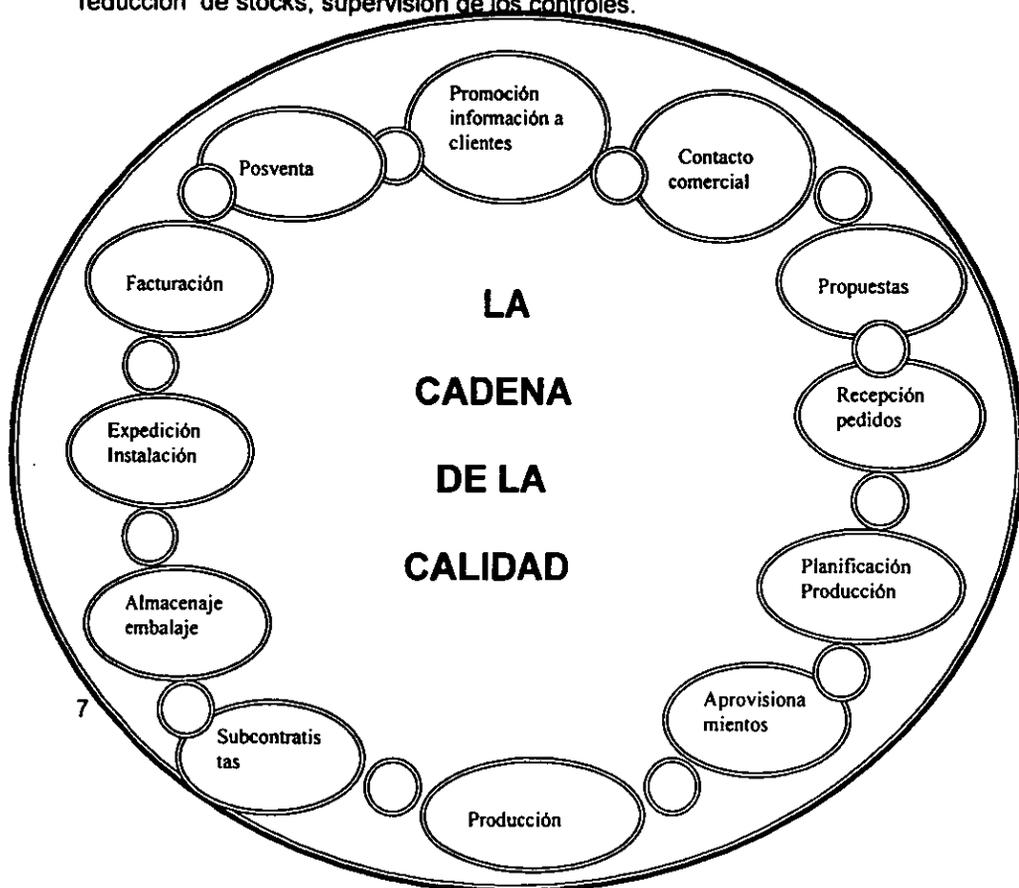
El enfoque del aseguramiento de la calidad debe, por tanto, referirse de modo imperativo a todas las actividades. Contrariamente a la aptitud correctiva clásica, que consiste en corregir los errores cuando se producen, el aseguramiento de la calidad es una prevención metódica y sistemática de los acontecimientos de no-calidad. De ahí las nociones de "plan de calidad" y "manual de calidad", destinadas a coordinar e integrar el conjunto de las acciones necesarias para obtener el aseguramiento de la calidad.

### **Control de calidad, aseguramiento de la calidad y calidad total.**

El primer paso instintivo para asegurar una buena calidad a los clientes es multiplicar los controles, al mismo tiempo sobre los productos y sobre los hombres. Por un lado, control de calidad de un producto de todos sus estados de evolución; por otro, control "disciplinario" por la jerarquía y distribución tayloriana del trabajo. Sin embargo, la evolución al mismo tiempo tecnológica y sociocultural de estos últimos años, ha llevado a los jefes de empresa, a los especialistas de la calidad y a los responsables del personal, a interrogarse y a evolucionar en lo que concierne al control técnico de los productos: esto último es cada vez más costoso y menos eficaz:

- La complejidad de los productos les hace cada vez menos controlables, y aumenta el coste de los medios de control: ciertos productos, como los circuitos integrados complejos, los programas lógicos, los materiales de especificaciones muy exigentes, es posible que no sean controlables;
- El control inmoviliza personal muy competentes, de los que la empresa tiene con frecuencia la mayor necesidad para otros asuntos;
- El control no evita los defectos: entraña rechazos, reprocesos y retrasos;
- Es además mal soportado por las personas. Un control excesivo desmotiva e incrementa, con frecuencia, paradójicamente los fallos.

La secuencia de esto es que la prevención, es decir, justamente el aseguramiento de la calidad, se hace cada vez más obligatorio y rentable, puesto que permite obtener mejoras considerables de la organización del trabajo: trabajo en cadena, reducción de stocks, supervisión de los controles.



Laboucheix, Vincent. Tratado de la Calidad Total tomo II. 1994 Francia

<sup>7</sup> Laboucheix, Vincent. Tratado de la calidad total tomo II.

Para lograr los objetivos de la calidad hay que llevar dos caminos paralelos, la satisfacción del cliente y la reducción de costos para la empresa, al lograr que el procedimiento de la empresa se este llevando a cabo con todas sus metas, se puede lograr la satisfacción en el producto o servicio, encontrando satisfacción en el cliente.

### **1.7 Cuatro puntos esenciales en la dirección de la calidad total**

Para implementar los marcos de referencia del control total de calidad en la dirección del liderazgo competitivo de la calidad, son esenciales cuatro puntos:

***El primero*** es que no existe tal cosa como un nivel de calidad permanente.

Una de las fallas en los programas de control de calidad tradicionales ha sido que establecen un solo nivel de calidad correcto, y luego orientan todo esfuerzo a cumplir y mantener ese nivel. Hoy día, cuando este llamado nivel de calidad "correcto" ha sido alcanzado, las demandas de un liderazgo de calidad internacional elevan más y más los niveles de la calidad. Esto es lo que los clientes demandarán, y lo que la competencia exigirá, porque la calidad es un objetivo que se mueve rápidamente hacia arriba en los mercados actuales.

Por ejemplo, una compañía muy exitosa de componentes ha cambiado desde ser el proveedor marginal dentro de un segmento importante del mercado de la

aeronáutica y de la electrónica de computación, hasta ser el proveedor preferido. Ha progresado desde la fabricación de varios cientos por millón de componentes de alta tecnología defectuosos, que tuvieron que trabajarse durante la prueba final, hasta procesar hoy día unos cuantos por millón. Los costos de la calidad se redujeron en dos tercios. ¿Es esta compañía inmune ahora a la competencia de calidad? ¡de ninguna manera! Ciertos fabricantes competitivos están buscando mejorar la fabricación de componentes con un nivel de calidad de tan sólo unas cuantas piezas defectuosas por cada mil millones. Por ello, más que nunca en la actualidad, la única manera de competir con calidad es con más calidad.

**El segundo punto** es que el liderazgo personal es una piedra angular de la buena dirección para movilizar el conocimiento de la calidad, la necesaria destreza y las actitudes positivas de cada individuo dentro de la organización, para reconocer que lo que se lleve a cabo para que la calidad mejore ayude a hacer mejores a todas las personas de la organización.

Por ejemplo, la actividad más importante de la participación de los empleados en la mejora de la calidad contribuye significativamente sólo cuando forma una parte básica de la actividad de calidad en la línea y está apoyada por acciones de calidad de efectivas. Muy a menudo, lo que se ha llamado participación ha sido simplemente un ejercicio fuera de línea en la motivación, sin mucho soporte

operario visible. Más aun, la evolución hacia la habilitación genuina del empleado en la calidad llega solamente cuando la mejora de la calidad resulta una parte integral, más que incidental, de cada trabajo.

Cuando este fundamento no se entiende, ello constituye la razón por la cual en algunas organizaciones los empleados que han permanecido en el servicio le dirán que ahora están pasando por una cruzada de la séptima u octava mejora de calidad en sus carreras, mientras que otros ya se hay ido silenciosamente y sin autopsia. Estos empleados desean saber lo que es sólido y diferente acerca del nuevo programa que los hará permanecer realmente.

La respuesta es que, para ser eficaz, el énfasis deberá estar siempre en los compromisos en la línea, en las actividades de mejora de la calidad relacionadas con el trabajo, que tienen lugar en la estación de trabajo del empleado en la planta o en la oficina. Solamente ahí puede ser real el compromiso, y sólo desde allí puede incluirse la mejora de la calidad directamente desde el funcionamiento en el trabajo hasta la confiabilidad del producto y la satisfacción del cliente, muy a menudo mediante los grupos de trabajo de los empleados.

La educación eficaz para la calidad en toda la compañía no está en un departamento ni en un curso de entrenamiento, sino en un proceso continuo, avalado por la dirección, la que es una parte fundamental de todos los aspectos operativos de la compañía. La clave está en la implementación relacionada con el

trabajo de los procesos para mejora, el entrenamiento, el reconocimiento y la habilitación de todos los hombres y mujeres dentro de la organización, para hacer de la calidad un modo de vida fundamental en todos los trabajos, a todo lo largo y ancho de la organización.

La cultura de la calidad en la compañía, que está así fuertemente influida por ella, no es un asunto de palabras, sino, en su lugar, un resultado de las acciones de la compañía hacia la calidad. Por esta razón, los programas de calidad total son el único agente de cambio más poderoso para la mejora actual de la compañía, y requiere el máximo esfuerzo en la atención para conseguir tales mejoras.

Depende en gran parte de los supervisores en la línea frontal y del soporte que reciban –un área que muy a menudo ha sido pasada por alto en algunos programas de la calidad. Son ellos quienes deben prever a los empleados con el liderazgo, la guía técnica y la inculcación persistente de la ética de la calidad en que radica el éxito de todo el programa. Por su parte, los supervisores necesitarán el tiempo y las herramientas para llevar a cabo el trabajo, incluyendo la eliminación de un papeleo excesivo.

En el control total de la calidad, los supervisores invierten mucho más tiempo en enseñar y liderar, tanto con cada uno de los empleados directos como con los equipos de trabajo en lo concerniente a la calidad, la productividad y los asuntos

relativos. La participación del empleado se torna institucional en el esfuerzo por la calidad como un programa de línea sostenido, y la supervisión de primera línea, tanto en la planta como en la oficina, se convierte, como debería ser, en un centro principal de las aspiraciones y actividades de la compañía hacia la calidad.

El tercer punto fundamental es que la calidad es esencial para una innovación exitosa. Existen dos razones:

*La primera* es la velocidad en gran medida incrementada del desarrollo del nuevo producto. El televisor tomó veinte años para madurar como producto; la computadora personal, cuatro años; muchos nuevos aparatos de circuito integrado, no más de doce meses.

*La segunda* razón es que, cuando el producto diseñado está a punto de fabricarse en varios países y cuando los proveedores internacionales deben involucrarse tempranamente, todo el proceso de desarrollo debe estructurarse clara y visiblemente. Para ello, el concepto de calidad tiene cuatro etapas:

1. Hacer de la calidad un socio pleno e igual de la innovación, desde el comienzo del desarrollo del producto.
2. Poner énfasis en que el diseño de un producto de alta calidad y el proceso coincidan en forma ascendente –no después de que la planeación de la manufactura haya congelado ya las alternativas.

3. Hacer de todo el servicio de los proveedores un socio de calidad al comenzar el diseño; en lugar de un problema de vigilancia de la calidad, más adelante.
4. Hace de la aceleración de la introducción del nuevo producto –no su retardamiento - una medida primaria de la eficacia del programa de calidad de una compañía

El cuarto punto fundamental es que la calidad y el costo son complementarios y no objetivos conflictivos del negocio. Durante muchos años, los directores de algunas compañías operaban rutinariamente sobre la base de que había que elegir entre la calidad y el costo –la llamada decisión comercial- porque se pensaba que mejor calidad era sinónimo de “pavonado con oro” e inevitablemente constituiría un costo mayor y haría más difícil su producción. La experiencia mundial ha demostrado que eso simplemente no es verdad; no es verdad; al contrario, la buena calidad conduce fundamentalmente a una buena utilización de los recursos –de la fuerza laboral, del equipo, de los materiales- y, por consiguiente, significa buena productividad y costos de la calidad muy bajos. Los directores deben poner en claro en toda la compañía lo que se espera es tanto *calidad como costo*.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Feigenbaum Armando V. Control total de la calidad. 1994 E.U.

La competencia en el mercado cada día es mas difícil, debido a que todas las empresas tratan de competir en el mercado vendiendo sus productos, la forma en que las empresas pueden asegurar sus ventas, es dando a su calidad más calidad.

El equipo de trabajo tiene que estar comprometido con la empresa, ya que en el momento de tener compromiso en conjunto se logrará la calidad que necesita la empresa para poder brindar al cliente un servicio o producto con calidad. El equipo debe tener la cultura de servicio para poder lograr las metas de la empresa.

El producto tiene que ir creciendo poco a poco hasta lograr una etapa de maduración en el mercado, logrando así su estabilidad y ser líder en el mercado.

El costo tiene que estar aunado a la calidad, debido a que no se puede tener costos muy altos para poder brindar una buena calidad, La empresa tiene que cuidar costos en el proceso y producción del producto, sin olvidar la calidad que tiene que dar al mercado.

### **1.8 ISO –9000**

La economía mundial está viviendo un proceso de integración sin par en la era moderna, por lo que ninguna nación escapa a los efectos de lo que acontece en otras naciones.

Los cambios que se han dado en los últimos años, nos muestran que es a través de la integración de mercados como se podrá obtener un crecimiento ordenado y equitativo.

La competencia en el mercado internacional ha llegado. Ahora las compañías fabricantes europeas, asiáticas y americanas principalmente, están compitiendo entre sí por ganar nuevos mercados.

También ha entrado en vigor la Comunidad Europea que es la unificación de naciones de la Europa Occidental.

La serie ISO-9000 es un juego de normas de aseguramiento de calidad formuladas por la directiva de la Comunidad Europea. Esta norma está difundándose rápidamente a nivel internacional y la mayor parte de los países industrializados la están adoptando como la norma para asegurar sus sistemas de calidad. Nuestro país ha adoptado recientemente las normas ISO-9000.

Las normas ISO-9000 no implican una calidad mayor del producto, sino que ofrecen una forma normalizada para evaluar y certificar el sistema de aseguramiento de calidad de las compañías. Las normas se desarrollaron en 1987 por la Organización Internacional de Normas (ISO) en conjunto con la Comunidad Europea para su normalización.

**Normas ISO-9000: MODELOS PARA COMPETITIVIDAD.**

Los siguientes cinco modelos tratan los sistemas de calidad que se pueden poner de acuerdo a los objetivos o giro de la empresa para asegurar los sistemas de calidad.

**ISO-9000:** Normas de Aseguramiento de Calidad. Explica los conceptos de calidad fundamentales, define términos clave y proporciona direcciones para seleccionar, usar y (si fuera necesario) adecuar ISO-900,9002 Y 9003.

**ISO-9001:** Sistema De Aseguramiento de Calidad para diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio. La norma más completa en ISO-9001 cubre todos los elementos listados en 9002 y 9003.

**ISO-9002:** Sistema de Aseguramiento de Calidad para producción e instalación. Trata la prevención, detección y corrección de problemas durante la producción e instalación.

**ISO-9003:** Sistema de Aseguramiento de Calidad para inspección de ensayo. La norma menos completa, ISO-9003, incluye los requisitos para detectar y controlar problemas durante la inspección final y ensayos.

**ISO-9004:** Elementos de Aseguramiento de Calidad. Proporciona lineamientos para implantar los estándares anteriores. ISO-9004 examinan cada uno de los

elementos del sistema de calidad con mayor detalle y seguro de usar para propósito de auditoria interna y externa.<sup>9</sup>

## **NORMAS Y ESPECIFICACIONES.**

ISO 9000 NORMAS PARA LA GESTION Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. PAUTAS PARA LA SELECCIÓN Y UTILIZACION
---

Son tres objetivos de esta norma:

1. Clasificar las diferencias e interrelaciones entre los principales conceptos de calidad.
2. Suministrar los criterios para la elección y utilización de uno de los niveles de requerimientos establecidos en las normas 9001, 9002 y 9003 sobre Sistemas de Calidad cuando existe una relación contractual, o 9004, cuando en ausencia de requerimientos contractuales, la empresa decide instrumentar un Sistema de Calidad.

<sup>9</sup> Jáuregui H., Marco A. Manual de aseguramiento de calidad ISO 9000. 1996. México.

3. Establecer la necesidad de evaluar la capacidad de los proveedores para brindar la confianza necesaria de que habrán de suministrar productos o servicios con el nivel de calidad requerido.

**ISO 9001**  
**SISTEMA DE CALIDAD**  
**MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN**  
**DISEÑO / DESARROLLO, PRODUCCIÓN, INSTALACIÓN Y**  
**SERVICIO**

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor desde la verificación de su propia capacidad para cumplir con las condiciones del contrato o la orden de compra, y hasta el asesoramiento de post venta, pasando por el diseño o desarrollo, la producción, transporte e instalación. Debiera ser aplicada por toda empresa que diseñe sus productos.

**ISO 9002**  
**SISTEMA DE CALIDAD**  
**MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN**  
**LA PRODUCCIÓN E INSTALACION**

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor durante la producción e instalación, y en el caso en que la empresa no desarrolla ni modifica diseño alguno.

ISO 9003  
SISTEMA DE CALIDAD  
MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN  
INSPECCION FINAL Y ENSAYOS.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor únicamente durante el control y los ensayos finales.

ISO 9004-1  
GESTION DE LA CALIDAD Y ELEMENTOS  
DEL SISTEMA DE CALIDAD, PARTE 1- GUIAS

Esta norma describe una serie de elementos básicos con los cuales se pueden desarrollar e instrumentar Sistemas de Calidad a ser aplicados a los productos. Está concebida para situaciones no contractuales y para el caso de que una empresa requiera orientaciones para instrumentar y mantener un Sistema de Calidad que torne a la empresa más competitiva y le permita obtener la calidad deseada en una forma económica.

ISO 9004-2  
GESTION DE CALIDAD Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE  
CALIDAD  
PARTE 2- GUIA PARA LOS SERVICIOS

Esta norma tiene el mismo objetivo que la ISO 9004-1, pero para ser aplicada por aquellas empresas que prestan servicios, como los de salud, transporte, turismo, educación, etcétera.<sup>10</sup>

La empresa que no se encuentra registrada por alguna de las normas de ISO, no es muy bien aceptada en el mercado, debido a que estas normas son base de confianza para el cliente que lo requiere. Las empresas se encuentran en una lucha continua de poder estar registrados bajo las normas ISO, para poder garantizar su producto o servicio.

---

<sup>10</sup> Folgar, Oscar Francisco. ISO 9000 Aseguramiento de la calidad. 1996. Argentina

La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

# Capítulo 2.

# Servicio

## 2.1 Concepto de servicio

### Definición 1.

“Se entiende por servicio “Una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes””.<sup>11</sup>

### Definición 2.

“El sustantivo español *servicio* denota la acción de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado; función desempeñada en el Estado, tiempo que un ciudadano está como soldado, culto, celebración del oficio divino, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición, empresa destinada a satisfacer intereses públicos, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo a alguien.”<sup>12</sup>

### Definición 3.

El paquete de servicios esta constituido de tres elementos:

---

<sup>11</sup> Albrecht, Karl La Revolución del Servicio. 1990. E.U.

- **Anclaje utilitario**
  
- **Cadena definitoria.**
  
- **Arena movediza**

1.- **Anclaje utilitario.** Es el problema especial, la necesidad concreta y original que resuelve.

2.- **Cadena Definitoria.** Lo que hace al servicio preferible de la competencia, la buena cadena nos permite llegar y clavar el anclaje utilitario en el segmento elegido.

3.- **Arena movediza.** El anclaje utilitario no tiene un fin en sí mismo, sino que es un simple solucionador de problemas, por lo tanto su única misión es seguir las cambiantes circunstancias (arena movediza) y adaptarse continuamente.

El anclaje utilitario debe considerarse en una constante situación de flujo que debe buscar arenas firmes.

---

<sup>12</sup> Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el servicio. 1995. México

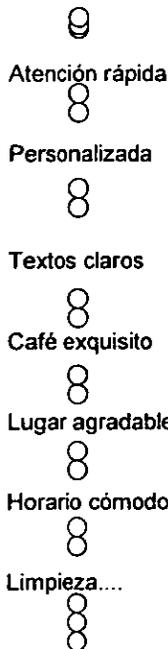
“Solo los muertos conocen el fin de la guerra” y quienes aun están en el juego nos pueden sorprender en cualquier momento.

El anclaje utilitario debe clavarse justo para poder mantener siempre la fidelidad.

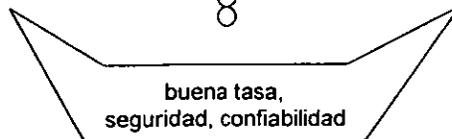
El problema es que la arena en la que debe hacerlo se mueve constantemente y por eso habrá que regularlo continuamente con la cadena definitoria.

*Ejemplo: servicio llamado plazo fijo:*

**Cadena definitoria**



**Anclaje utilitario**



**Arena movediza:**

promociones  
del mercado...

Productos nuevos y/o mejorados de la competencia,  
especiales, cambios en los gustos o costumbres

Modelo tomado de Frykman, Andrés. *La esencia del Marketing de Servicios*. 1996, Buenos Aires Argentina.

Vemos aquí que el horario flexible, el rico café y la rápida atención, no son algo más, *son del producto*, por ende su existencia o falta determinarán el Valor Relativo Percibido.

El cliente protesta cuando el paquete de servicio no contiene la promesa. Cuando se le ofrece un servicio normalmente bueno lo acepta sin hacer especiales reflexiones; pero por falta de la promesa o por recibir una calidad inferior a la esperada se reclama inmediatamente (explícita o implícitamente).

Muchas veces los clientes que nos aprecian nos explicitan el problema que tuvieron en la empresa o nos cuentan que no cumplimos con la promesa, lo hacen para darnos la oportunidad de cambiar

Pero la gran mayoría se queja implícitamente, simplemente se va sin decir nada, pero eso sí, no regresarán nunca más.

Con el agravante de que comentarán en todo su ambiente el disgusto o mal momento que han pasado.

*Es lo que llamamos la venganza silenciosa.*

Así comienza el rumor, que luego se convierte en una gigantesca bola de nieve. Como la calidad no es objetiva sino percibida, hay que tener cuidado al alargar la cadena definitoria. Es muy fácil hacer creer las expectativas, pero es muy difícil hacerlas desaparecer después que no se cumplen.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Frykman, Andrés. La Esencia del Marketing de Servicios. 1996. Buenos Aires

El servicio es intangible, la forma como se puede medir es en la atención brindada, la presentación del producto y la amabilidad que de uno al cliente. Con estos pequeños detalles el cliente recomendará el servicio en forma positiva o negativa, todo esto engloba el servicio.

## 2.2. Características de los servicios

- 1) Los servicios *tienen consecuencias, no forma*, G.G. Shortack nos ha comparado con la energía eléctrica.
- 2) *Son intangibles*; y aquí radican un sinnúmero de dificultades par su gestión: venta, marketing, calidad, producción, etc.
- 3) Estas dificultades se agravan por la normal *simultaneidad* de producción y consumo. De ahí, además, la total comunicación y coordinación que debe darse entre personal comercial y de producción.
- 4) Aunque también se apunta en las dicotomías de Norman, es necesario destacar las siguiente singularidad; *No hay producción de servicios sin la participación del cliente*. Las consecuencias operativas de esta constatación son decisivas.
- 5) *La creación de valor* a lo largo del proceso de producción tiene lugar a través de instrumentos no fácilmente inventariables o controlables (incorporación de seguridad, confort, flexibilidad, etc.); las *percepciones subjetivas* juegan un papel básico al respecto.

- 6) Las empresas de servicios (independientemente o no de ser intensivas en capital) son *intensivas en personalidad*, esto es, en utilización de recursos humanos. La gestión de personal tiene, por ello, una importancia fundamental.
- 7) La participación conjunta de clientes y empleados en el proceso de producción, la incertidumbre respecto a su "rendimiento" cuantitativo y cualitativo, las interacciones mutuas que se generan, la imposibilidad en ocasiones de utilizar en el proceso mecanismos de control y el subjetivismo con que se percibe el "resultado de proceso", hacen extraordinariamente difícil *asegurar estándares de calidad consistentes*.

En definitiva la prestación de servicios es, además de una actividad económica, un *sistema de relaciones sociales*. Cada vez que emerge al mercado un servicio, aparece en la historia una nueva forma de estructurar las relaciones interindividuales dentro de la sociedad. El servicio nuevo es "una innovación a la vez tecnológica y social" (Eiglier y Langeard).<sup>14</sup>

Marcos Cobra, nos da seis características de los servicios:

Hay seis características básicas que distinguen los servicios de los productos en general:

**1.- Los servicios son más intangibles que tangibles.**

Un producto es un objeto, algo palpable; el servicio es el resultado de un

esfuerzo, de una acción. Cuando el servicio es vendido, no hay, como una regla general, nada para ser mostrado que sea tangible. Los servicios son consumidos pero no pueden ser poseídos.

El concepto de intangibilidad tiene dos significados clave:

- a) No puede ser tocado, palpado.
- b) No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente.

### **2.- Los servicios son simultáneamente producidos o consumidos.**

Los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo. Al dar una clase, el profesor produce un servicio educacional que el estudiante va consumiendo. Los servicios son usualmente vendidos, después son producidos y consumidos simultáneamente. Los servicios necesitan, de esta forma, ser distribuidos correctamente, para que se puedan producir y consumir.

### **3.- Los servicios son menos estandarizados y uniformes.**

Los servicios se basan en personas o equipos, pero, el componente humano es el que prevalece y por esa razón es muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

---

<sup>14</sup> Larrea, Pedro. Calidad de Servicio del Marketing a la estrategia, 1991, Madrid España

**4.- Los servicios no pueden ser almacenados.**

Una característica de servicio es que él, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, al contrario del producto, de que él pueda ser almacenado para la venta y consumo futuro.

**5.- En general no pueden ser protegidos por patentes.**

Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

**6.- Es difícil establecer el precio.**

Como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien lo produjo.

El servicio al cliente, es la ejecución de todos los medios posibles para satisfacer al consumidor por algo adquirido; así como lo que se debe ofrecer.

- a) Tantas satisfacciones (explicaciones de funcionamiento, todas las opciones de utilización) cuanto sean posibles en función del bien adquirido sin limitación anticipada de la duración de esa función. Cualquiera que sea el

fin esperado, interesado o desinteresado, que los medios sean gratuitamente o no, previsto o no en el contrato de venta.

b) Tantas facilidades cuanto sea posible para que el cliente adquiriera el bien ofrecido.<sup>15</sup>

El servicio se caracteriza por un proceso desde el producto, la amabilidad prestada al cliente, la presentación personal y del producto, para que el cliente se sienta en realidad que está recibiendo las características de un buen servicio, y pueda seguir siendo nuestro cliente, y además recomendar nuestro producto con sus conocidos.

### **2.3. Tipos de los servicios**

Existen cuatro tipos de servicio:

- a) *El congelador*
- b) *La fábrica*
- c) *El zoológico amistoso*
- d) *El servicio de calidad al cliente.*

**El congelador.** Refleja una operación que es baja en las dos dimensiones, la de procedimiento y la de personal. Este acercamiento "congelado" del servicio le dice al cliente: "No nos importa".

*Características:*

De procedimiento: es lento, inconstante, desorganizado, Caótico, Inconveniente

Personal: Insensible, frío e impersonal, apático, reservado, desinteresado.

**La fábrica.** Refleja un servicio de procedimiento eficiente, pero un débil servicio personal. Este acercamiento "mecánico" del servicio le da a entender al cliente: "usted es un número, estamos aquí para procesarlo"

*Características:*

De procedimiento: puntual, eficiente, uniforme.

Personal: Insensible, apático, reservado, desinteresado

**El zoológico amistoso.** Es un servicio muy personal, pero le falta consistencia en el procedimiento. Este tipo de servicio le da a entender al cliente: "Nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos"

---

<sup>15</sup> Cobra, Marcos. Zwarg, Flavio A. Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias. 1992, Bogotá Colombia

*Características:*

De procedimiento: lento, inconsistente, desorganizado, Caótico.

Personal: Amistoso, personal, interesado, gracioso.

**El servicio de calidad al cliente (S.C.C.).** Es firme en las dos dimensiones, tanto de procedimiento como de personal. Da a entender al cliente: "nos interesa y le atendemos"

*Características:*

De procedimiento: puntual, eficiente, uniforme.

Personal: Amistoso, personal, interesado, gracioso.<sup>16</sup>

Carlos Colunga Dávila, menciona otros tipos de servicio:

Existen diversas clasificaciones de los servicios, las cuales generalmente contemplan las siguientes como las principales:

**Comercio.**

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

---

<sup>16</sup> Martín, William B. Servicio de Calidad al Cliente. 1993. E.U.

**Comunicaciones.**

Teléfonos, telégrafos, faxes, correo, radio, televisión, periódicos, revistas, imprentas.

**Construcción.**

Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento.

**Educación.**

Guarderías, jardines de niños, escuelas, preparatorias, normales, universidades, institutos, orfanatorios, catecismos.

**Finanzas.**

Bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos, inversiones.

**Hoteles y moteles.****Infraestructura.**

Drenaje, pavimentos, energía eléctrica, agua, gas, basura.

**Inmobiliarias.**

Compra, venta, renta.

**Personales.**

Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo de calzado.

**Profesionales.**

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

**Públicos.**

Protección, defensa, justicia, registro civil, vialidad, limpieza de la ciudad.

**Religiosos.**

Ministerios religiosos.

**Reparación.**

Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura.

**Recreativos.**

Cines, clubes, teatros, deportivos (para practicar o para presenciar un deporte)

**Restaurantes.**

Fondas, autoservicios, comida rápida, restaurantes.

**Salud.**

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

**Transportes.**

Ferrocarriles, aerolíneas, autobuses, metros, transportes de carga, mudanzas.

**Etcétera.**

No importa el tipo de servicio que se ofrezca, siempre se tiene que dar un buen servicio para que nuestro cliente este satisfecho.

**2.4. Principales servicios**

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios:

Servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado.

*El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa.*

Lo más probable es que el servicio principal en un hotel sea el de habitación, en un restaurante el de comida, en una telefónica la comunicación a distancia, etc.

Servicios periféricos. Son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.

Su principal función es complementar la prestación del servicio principal.

Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, discoteque, agencia de viajes, salones para banquetes y conferencias, salones de belleza, lavandería; cuya función es el complementar el servicio principal para los huéspedes y el brindarles otros servicios necesarios durante su estancia.

Servicios de valor agregado. Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos.

Cuando estos servicios se presentan a los usuarios de los servicios principal o periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios, cuando se prestan a no usuarios de los servicios principalmente periféricos, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes.

En un hotel, los servicios de valor agregado pueden ser los siguientes:

Maleteros, alberca, despertador, periódico, aseo de calzado, teléfono en los cuartos, teléfonos en las áreas comunes, champús, lociones en los baños, baños en las áreas comunes, servicios secretariales, y sobre todo la amabilidad, la

cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente, la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentarse a los clientes durante su estancia.<sup>17</sup>

Al proporcionar un servicio principal tiene que ir de la mano el servicio periférico y el del valor agregado, para que el cliente se sienta con la confianza que el servicio que está recibiendo es lo que el necesita, ya que se sentirá como nuestro cliente único, al que se le da toda la atención que lo hará sentir bien, y pueda regresar a adquirir nuestro servicio o producto.

## **2.5 Los siete pecados del servicio.**

Con tantos servicios como actualmente existen y con la revolución del servicio tan avanzada, uno pensaría que casi todos los negocios debían estar prestando mucha atención a la calidad de su servicio. Pero eso no es así. En una gran mayoría de negocios de servicios la mediocridad es la norma.

Muchos de ellos logran alcanzar alguna atención pero no verdadera atención a las experiencias con los clientes. La cuestión de la calidad queda en gran parte a merced del azar y, en consecuencia, logran una calidad mediocre.

En los negocios como en la vida hay una realidad muy simple:

*La búsqueda de la mediocridad siempre tiene éxito.*

---

<sup>17</sup> Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio, 1995. México.

Después de estudiar una gran cantidad de información sobre el descontento de los clientes, he identificado siete categorías de factores de queja, que llamo los siete pecados del servicio:

**1.- Apatía.** Simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente. Muchas personas que prestan servicio en el mostrador se comportan así cuando se sienten aburridas con su trabajo y nadie les recuerda que su trabajo consiste en atender y no en permanecer detrás de mostrador.

**2.- Desaire.** Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema; tratar de "taparle la boca" al cliente con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio para hacer algo especial. Un ejemplo es el empleado del almacén de departamentos que está dando vueltas por ahí esperando a que se le termine el turno y dice: "Este no es mi departamento", cuando el cliente le pide ayuda para buscar alguna cosa.

**3.- Frialdad.** Una especie de fría honestidad, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente que dice: "Usted está muy pesado, por favor retírese".

Sigue llamándome la atención que tantos restaurantes seleccionen cuidadosamente la persona más hostil, más deprimida y de mal genio para el puesto de cajero jefe, con la seguridad de que los primeros y los últimos momentos de verdad del cliente son los buenos.

**4.- Aire de superioridad.** Tratar al cliente con un aire de protección, como lo hace mucha gente en los servicios de salud. Al médico lo llaman "Doctor Jones", pero a usted lo llaman por su nombre y le hablan como si tuviera cuatro años de edad. Creen que usted no está capacitado para saber qué es la presión sanguínea: el doctor se encargará de todo.

**5.- Robotismo.** "Gracias –que tenga buen día- el PROXIMO". El trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad . Una variante de esto es el robot sonriente que nos ofrece una permanente sonrisa de "estrella", pero de la cual nadie se da cuenta.

**6.- Reglamento.** Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común. Los bancos son famoso por esto; generalmente hacen todo lo posible por eliminar todas las huellas del sentido y juicio humanos, con el resultado de que nadie tiene autorización para

pensar. Cualquier problema del cliente con más de una parte movable confunde su sistema.

**7.- Evasivas.** "Los sentimos, tiene que llamar (ver) a fulano de tal. Nosotros no hacemos eso acá". La gente de las aerolíneas ha convertido esto en un arte; el vendedor de boletos le dice que los encargados de las puertas de salida harán todo eso y estas personas le dicen que vea al vendedor de tiquetes cuando llegue a su destino y este agente le dice que la agencia de viajes se encargará del asunto.

La vida tiene muchas tramas y si uno observa durante un tiempo suficiente verá que casi todas salen a escena tarde o temprano.<sup>18</sup>

Los pecados del servicio son una barrera que el cliente prefiere alejarse definitivamente o si es muy necesario que vuelva a utilizar este tipo de servicio donde existe apatía por parte del personal tratará de ser en lo más necesario, ya que el ya tendrá en la mente esta barrera del mal servicio que se otorga al producto que utilizará

## **2.6. Ciclo del servicio**

Como ciclo del servicio se entiende el conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio.

---

<sup>18</sup> Albrecht, Karl. La Revolución del Servicio. 1990. E.U.

El ciclo del servicio se compone de otros dos ciclos: el ciclo del servicio de la empresa y el ciclo del servicio del cliente.

### **El ciclo del servicio de la empresa.**

El ciclo del servicio de la empresa es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y la prestación de un servicio.

Dichos pasos son los siguientes:

***Determinar los clientes.*** En el diagrama de flujo del ciclo del servicio, en primer lugar, al lado derecho se encuentran los clientes finales, clientes externos, usuarios o clientes que pagan por el servicio que usted vende.

La alta dirección inicia el ciclo del servicio de la empresa, determinando quiénes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

***Detectar las necesidades de los clientes.*** Como su empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y usted debe cuidar de satisfacer sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas, si quiere permanecer en el negocio.

Las necesidades, costumbres, gustos, preferencias, y expectativas son detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y/o, en casos de innovaciones.

**Planear los servicios.** Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios, costumbres y expectativas de clientes externos, desarrollando los procesos capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

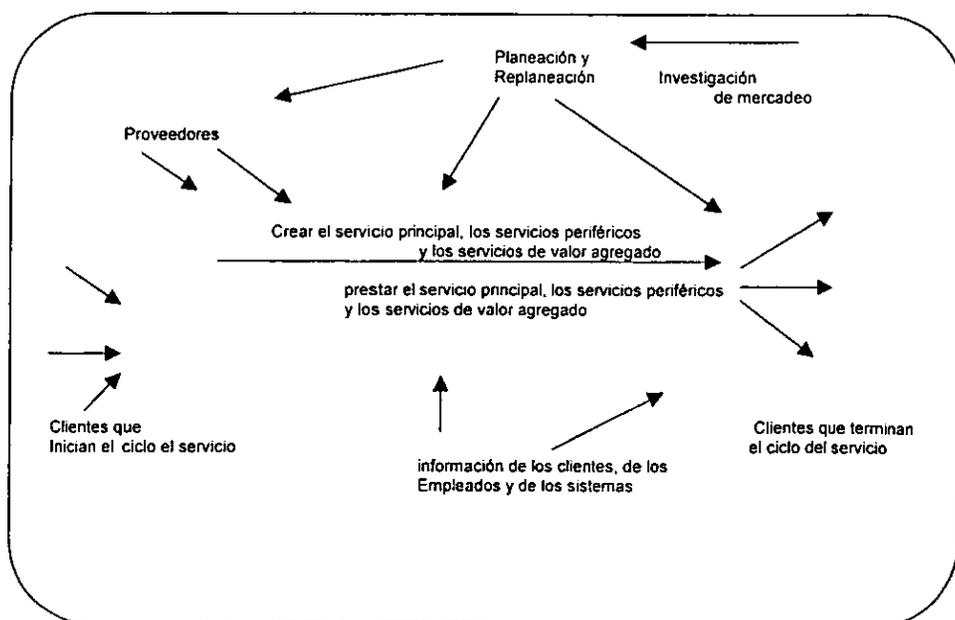
**Crear los servicios.** Toda organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores .

**Prestar los servicios.** Los empleados de línea que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio principal y/o los servicios periféricos, más los servicios de valor agregado, de acuerdo con lo procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

Generalmente este quinto paso del ciclo del servicio de la empresa se lleva a cabo a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente atendido.

**Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.** El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada equipo, de cada maquinaria y de cada instalación.

**El diagrama de flujo del ciclo del servicio**



Modelo tomado de Colunga Dávila, Carlos La calidad en el servicio 1995, México

### **El ciclo del servicio del cliente.**

El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene por la empresa para recibir el servicio.

Dichos pasos son los siguientes:

***Inicio del ciclo del servicio del cliente.*** El ciclo del servicio del cliente se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.

***Acciones del cliente para recibir el servicio.*** Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

***Terminación del ciclo del servicio del cliente.*** El ciclo del servicio termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

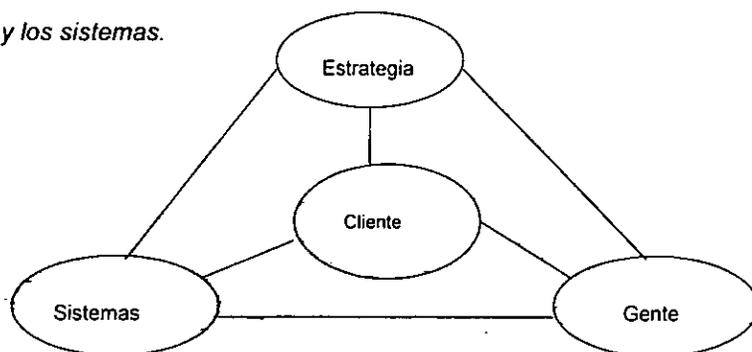
En el momento en que vuelve a tomar contacto nuevamente con la empresa se inicia otro ciclo del servicio del cliente.<sup>19</sup>

Cuando se finaliza el ciclo del servicio al cliente la empresa se siente satisfecha, debido a que logró tener a un cliente contento con su servicio o producto ofrecido. El cliente puede ser permanente o regresar a solicitar el servicio.

## 2.7. El triángulo del servicio .

El triángulo del servicio de Karl Albrecht se ha convertido en el escudo de armas para las banderas de las compañías que manejan el servicio, tanto nacional como internacional. El triángulo del servicio es una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio.

La partes del triángulo del servicio son: *el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas.*



Modelo tomado de Albrecht Karl, Brandford, Lawrence J La Excelencia en el Servicio, 1990. E.U.

<sup>19</sup> Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio. 1995. México

**El cliente.**

El corazón del modelo es el círculo central: el cliente.

**La estrategia del servicio.**

Se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes. Tiene dos partes claves: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes que se enfoca externamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. Esta estrategia, la cual tiene que basarse en un claro entendimiento del cliente, deben martillarla casi siempre en un seminario ejecutivo la alta gerencia y los propietarios.

**La gente.**

Esta parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio. La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del servicio. En segundo lugar, la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los empleados y gerentes de la compañía. También nos recuerda que toda la gente del negocio debe saber lo que hay en la libreta de calificaciones del cliente.

**Los sistemas.**

La línea que conecta el círculo de la gente con el círculo de los sistemas. Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. La línea que va del círculo de los sistemas al círculo del cliente. Esa sirve para mostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de la organización. Los clientes deben abrirse paso a través de nuestros sistemas, con el fin de hacer negocios con nosotros. La línea que conecta el círculo de la estrategia del servicio con el círculo de los sistemas.<sup>20</sup>

Se tiene que realizar un estudio de las necesidades del cliente para conocerlo más a fondo y saber que es lo que le podemos ofrecer y de que manera será más fácil que se adecue a sus necesidades. El equipo de la organización debe de saber cual es su objetivo para que poder lograr la venta del servicio o producto al cliente. El equipo de la empresa desde el nivel mas alto hasta el vendedor tienen que cumplir con el compromiso de dar un buen servicio al cliente.

**2.8. Estrategia de servicios al cliente**

El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por esta razón que una empresa de servicios debe inexorablemente prestar buenos servicios. O sea, no

---

<sup>20</sup> Albrecht Karl. Bradford, Lawrence J. La Excelencia en el Servicio. 1990. E.U.

basta con vender un buen servicio, es necesario atender al cliente o al usuario para que él pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio, dependiendo del enfoque de distribución o de uso respectivamente.

Infortunadamente, sin embargo, esa no es la regla; muchas empresas de servicios atienden muy mal a su público, sobretodo porque falta mercadeo interno para vender a todos los funcionarios, indistintamente, la mentalidad ideal del servicio: *prestar servicios*.

### **Servicios al cliente**

Pero entonces ¿qué es servicio al cliente?

Como toda transacción, corresponde, para cada una de sus partes, aun intercambio de servicios.

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió.

De esa forma, el servicio al cliente forma parte del mercadeo, una vez que es concebido y agregado al servicio vendido como un producto.

Existen aún dos categorías de servicios al cliente:

*Servicio estándar.* Es aquél que el consumidor espera normalmente recibir, como el servicio a bordo en aviones y barcos.

*Servicio extraordinario.* Es aquel que el comprador no espera necesariamente recibir, como el servicio de traslados en viajes de turismo o aun los servicios de orientación para la declaración de impuesto de renta a los clientes del banco, etc.

La satisfacción del consumidor a través del servicio depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos. Entre otros, los siguientes factores pueden ser motivo de compra por parte del consumidor:

- Calidad del servicio
- Beneficios del servicio.
- Evaluación de beneficios.
- Garantía de servicio por el vendedor.
- Adaptación del servicio a la necesidades del usuario.
- Entrenamiento de funcionarios y vendedores del cliente.

### **Calidad del servicio.**

Si el servicio es de mala calidad, no hay como proporcionar satisfacciones al consumidor. Reparar un servicio de mala calidad no es apenas asegurar un funcionamiento o utilización, es reparar un perjuicio.

En una economía de mercado, la producción a gran escala de servicios, obliga a los productores a buscar un compromiso "Precio-características" o, como es llamado muchas veces, "precio-calidad".

**Beneficios del servicio.**

Beneficios, esto es lo que el consumidor busca en el servicio. Las personas compran lo que los servicios hacen, pero más lo que ellas quieran o esperan que ellos hagan por ellas.

El niño no compra el dulce por sus calidades intrínsecas, sino por su apariencia; ese es el beneficio que él busca.

Sobretudo cuando las características de los servicios atienden las expectativas del consumo. Cuando las funciones desempeñadas por el servicio atienden las necesidades de uso, pero principalmente cuando los beneficios son identificados correctamente por clientes y usuarios. Para eso, es necesario saber cómo los consumidores están recibiendo los beneficios, y si hay necesidad de beneficios adicionales a ser proporcionados.

**Garantía de servicio dada por el vendedor.**

Los servicios deben proporcionar satisfacción total al cliente y usuarios.

Todo servicio o producto debe tener una garantía de un financiamiento, ya sea la reparación de un electrodoméstico, o una buena atención al pasajero de una compañía aérea para que el vuelo salga y llegue dentro del horario establecido.

Cuando esto no fuere posible es necesario que haya garantía de alimentación y hospedaje sin cargos extraordinarios en los atrasos a la salida.

### **Entrenamiento de funcionarios de los clientes.**

Entrenar los funcionarios de los clientes es un forma interesante de estimular la venta de ciertos servicios o productos.

Una empresa aérea y una empresa de navegación, pueden por ejemplo, entrenar los agentes de viajes de sus clientes, acerca de sus productos y también, en técnicas de ventas; así como también, una aseguradora puede entrenar los funcionarios de mercado asegurador.<sup>21</sup>

Es necesario saber atender a un cliente, con la amabilidad y respeto que se merece para que pueda seguir teniendo preferencia por nuestro servicio o producto y nosotros como proveedor poder seguir en el mercado. Un cliente mal atendido no regresará a adquirir nuestro producto.

El cliente solo se lleva el producto o servicio que nosotros le estemos proporcionando, pero él a su vez se va a sentir contento con él servicio que se le este ofreciendo.

El cliente al adquirir nuestro servicio esta midiendo calidad, los beneficios, la garantía que el vendedor le de sobre el bien recibido.

---

<sup>21</sup> Cobra, Marco. Ziwarg Flavio A. Marketing de Servicios, Conceptos y Estrategias. 1992. Bogotá Colombia

---

**Capítulo 2. Servicio**

---

Se tiene que evaluar la satisfacción del cliente; que nos servirá de retroalimentación para nuestras ventas a futuro.

# **Capítulo 3.**

# **Cultura de Calidad en el Servicio**

### 3.1 Cultura organizacional.

#### Conceptos:

- *Cultura social.* Se puede definir como el conjunto de valores y manifestaciones que una sociedad crea, como son su folklore, costumbres, música, vestido, comida, etc. Nos dice cómo nacen viven y mueren los hombres en una sociedad.
- *Cultura individual.* Es el comportamiento básico de una persona y comportamiento social de ésta. Lo que saben las personas sobre ciencias, música, técnicas, etc., y cómo actúan, comen, visten, viven. Se dice que hay personal cultas e incultas y que la persona pueden cultivarse (la palabra cultura proviene de cultivo).
- *Cultura organizacional.* Son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de personal de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice cómo es el ciclo de vida de un empleado.
- *Culturas dominantes y subculturas.* Una cultura es dominante cuando predomina sobre las subculturas existentes en una sociedad, como

ejemplo: la cultura dominante de México predomina sobre la subcultura de Oaxaca.

### **Importancia de la cultura organizacional.**

La cultura organizacional es importante y valioso para la dirección. Ofrece una base para pensar a escala de la compañía, tanto del aspecto humano como del aspecto de control de empresa.

Este concepto introduce una nueva forma de pensar del concepto humano, una forma global y completa para visualizar a la organización como un comunidad humana, como si fuera una tribu o un familia muy grande. Cuando se comienza a pensar de esta manera empiezan a surgir muchas posibilidades de dirigir.

En realidad la dirección está creando una cultura todos los días desde que nace la empresa, aunque no sea consciente de ello. Lo que tiene importancia es que la dirección puede crear o modificar una cultura de acuerdo con un modelo preconcebido.

### **Funciones**

Diversos autores coinciden en los siguientes puntos sobre la función de la cultura organizacional en la empresa:

- Define la identidad de la empresa, la cultura en la organización equivale a la personalidad y carácter del individuo.
- Transmite un sentido de pertenencia a sus miembros, "pone la camiseta".
- Facilita la integración de valores y objetivos de la organización con los de los individuos.
- Crea su propio sistema de selección y rechazo de individuos afines o no afines a esta cultura organizacional.
- Incrementa la estabilidad del sistema y mantiene unida a la organización.
- Proporciona normas formales e informales que aclaran el comportamiento de los individuos al ofrecer seguridad dentro de un marco estable.
- Ofrece la oportunidad de dirigir mejor la empresa entendiendo, cambiando o mejorando la cultura y haciéndola permanente.<sup>22</sup>

Para que exista una cultura organizacional se tiene que conocer la cultura individual, en el cual nos dirá si el empleado nos va a dar la productividad que necesitamos para nuestra empresa.

### **3.2 Desarrollo de una cultura de Calidad**

El cambio del paradigma que necesitan las empresas para poder enfrentar los retos actuales se fundamenta en la incorporación del enfoque de calidad total a la

planeación, control y mejoramiento de la operación del negocio. La puesta en marcha de los conceptos de calidad total necesita de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito.

La cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos a los que responden los grupos.

En la actualidad las empresas que compiten en mercados globales sufren un cambio de paradigma. Este cambio es el que motiva que las empresas introduzcan en sus prácticas las teorías de calidad, además de buscar nuevas formas de trabajo que les permitan sobrevivir en las turbulentas épocas actuales.

Diversos autores se han enfocado a los retos que la administración de empresas enfrenta hoy en día, y muchos de ellos indican que, más que una pequeña irregularidad, se viven cambios de orden gradual e irreversible, con esto se puede afirmar que esta es una época de cambios, donde las reglas de la competencia, el trabajo y la vida social están en una etapa de transición hacia un nuevo orden de las cosas. Este nuevo orden y los cambios que asociados a él afectan inevitablemente a organizaciones de todo el mundo, ha sido remarcado por diversos autores.

---

<sup>22</sup> Müller, de la Lama, Enrique. Cultura de Calidad de Servicio, 1999. México.

Se puede decir que los retos que enfrentan las empresas de este tiempo son:

- 1. Aumento de competencia.** Surgen nuevos competidores al abrirse las fronteras y las ventajas competitivas que se tenían se pierden, por lo que se deben crear nuevas ventajas basadas en costos, precio, tiempo de respuesta y calidad. Ya no es suficiente elaborar un producto u ofrecer un servicio en un lugar donde no existía, sino que se deben considerar factores que otorgan otra ventaja (costo, eficiencia, productividad, calidad, etc.) con respecto a otros competidores a nivel mundial. Estas decisiones implican un cambio organizacional y administrativo en áreas tradicionales como producción, recursos humanos, mercadotecnia y ventas. Estas áreas tendrán que cooperar cada vez más para poder responder de forma rápida a los retos mencionados.
- 2. Nueva fuerza laboral.** Las personas necesitan nuevos conocimientos para poder enfrentar los retos actuales. Ya no basta dominar la profesión propia para poder desarrollarla dentro de una empresa, como suele ser la contabilidad o la producción. Se requiere tener los conocimientos necesarios para saber interactuar con las demás áreas de la empresa, para lograr un esfuerzo común, para trabajar en equipo y, sobre todo, se requiere desarrollar la habilidad para aprender en forma continua y sin límite nuevas habilidades. Por otro lado, las características que siempre y

en cualquier lugar han distinguido a un individuo de éxito, como la disciplina, la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad, etc, son ahora indispensables. Las posibilidades de tener un éxito fortuito sin contar con estas características son cada vez menores.

**3. Reducción del margen de utilidades.** Los cambios de políticas comerciales con la apertura de fronteras y la entrada de competencia extranjera, y los problemas macroeconómicos de México que, en general, han provocado una caída del poder adquisitivo de la población, han provocado el descenso de las utilidades de muchas empresas mexicanas. La estructura de costos de producción cambió súbitamente, los costos internos se elevaron mientras que el precio de venta no podía ser elevado; en consecuencia los márgenes se redujeron, e incluso desaparecieron. La única respuesta a estos cambios es el incremento de la productividad, factor que ha estado siempre ligado al desarrollo económico de cualquier país. El trabajo con calidad es el medio más directo para lograr la productividad. Estar obligado a operar con márgenes bajos favorece una cultura de trabajo de productividad y calidad.

**4. Nuevos modelos de administración y dirección de los negocios.** La administración ha seguido los principios de la administración de F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo y otros pensadores de principios del siglo XX. Estos principios llevaron a las empresas a organizarse por funciones, con lo cual sus empleados alcanzaron una alta especialización en su función, pero un

pobre conocimiento e interacción con las otras funciones. Las empresas ofrecen a su mercado un producto o un servicio que es el resultado de una serie de procesos en los que interactúan diversas funciones. Las organizaciones modernas tienen que entender y poner en práctica este concepto, otorgando a un equipo la responsabilidad sobre este proceso, que a su vez cuenta con proveedores y clientes internos. Ese drástico cambio, totalmente incompatible con la cultura organizacional tradicional, es el resultado del tener estructurada una empresa por funciones.

**5. Cambio de enfoque empresarial.** Hasta cierto punto, los antiguos estilos de administrar mantienen su vigencia, pues la reestructuración de la economía así como la redefinición de la competencia obligan a que cada vez se le otorgue mayor importancia al valor agregado en el momento de dirigir la empresa, pues éste será el principal foco de competencia en el futuro. Ya no es posible administrar una empresa suponiendo un mercado estable, donde la empresa lo controla, sino que se debe suponer un mercado donde la empresa se acerca al cliente e intenta crear productos o servicios que le den valor, con base en el cual se deben crear y administrar los procesos de la empresa.<sup>23</sup>

Se tiene que crear una cultura de calidad en el servicio para poder estar en el mercado, en el momento que nuestra organización muestra superación de los

<sup>23</sup> Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 1997. México

objetivos ya planeados, se está logrando un esfuerzo en grupo, se puede obtener resultados con el producto o servicio de la empresa.

### **3.3 La nueva cultura de calidad.**

La Cultura de Calidad Total (CCT) desarrolla un sistema de trabajo para la optimización de las ideas. La forma más importante y eficaz del poder para las turbulentas décadas que se avecinan es el poder de la ideas expresado por ejemplo y aplicando un sistema de expectativas claras y bien enfocadas. Sólo este poder puede prevalecer y optimizar el sentido de humanidad de la gente en una era en que la tecnología está recibiendo, cada vez más, mayor prioridad sobre las personas. La tecnología es un producto del hombre.

Las lecciones para la cultura del futuro son claras: visión, valores, innovación, renovación, calidad, compromiso, energía, disciplina y liderazgo personal que pueden construir un mañana estupendo y emocionante. Los líderes verdaderamente perspicaces saben que la gente a la que se le comprime, obliga y dirige simplemente no puede ni producirá una calidad sobresaliente. Es necesario que se le guíe.

La actitud lo es todo. Nuestras actitudes son producto de nuestra experiencia, la información que asimilamos, las ideas que pensamos, las palabras que usamos y la manera en que las demás personas nos responden. En términos globales,

---

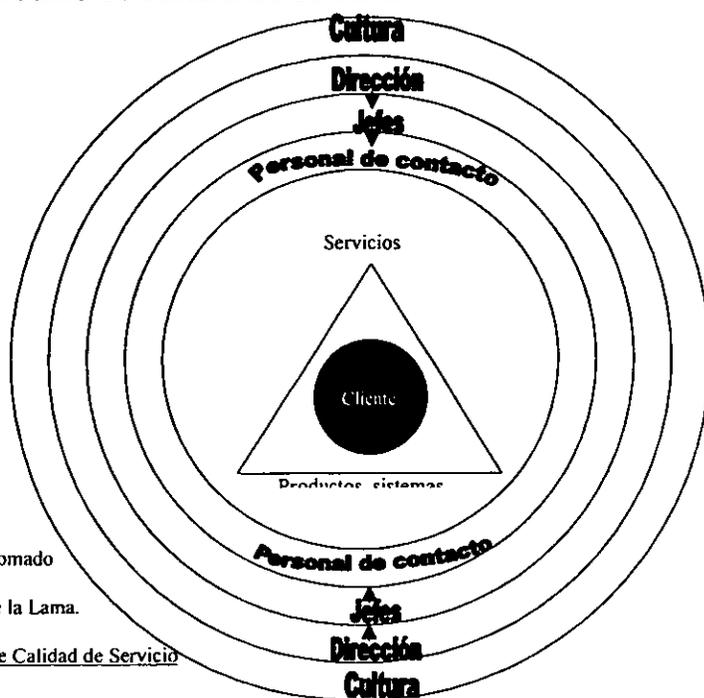
Capítulo 3. Cultura de calidad en el servicio.

debemos elevar nuestra mirada, liberar nuestros prejuicios y dejar que nuestras mentes avancen.

También es muy importante estar dispuesto a establecer objetivos tan altos que se corra el riesgo de fallar. Todos los grandes líderes han descubierto la vital necesidad de crecer con los errores.<sup>24</sup>

Para crear una cultura de calidad total en la empresa, se tiene que reflejar poder en servicio, calidad, delegación de autoridad, innovación, visión y valores.

### 3.4 Modelo de cultura de servicio



Modelo tomado

Müller de la Lama.

Cultura de Calidad de Servicio

<sup>24</sup> Batten, joe. Como Construir una Cultura de Calidad Total. 1993. México

---

Capítulo 3. Cultura de calidad en el servicio.

- cliente. Es el centro, el vértice, el Sol, todo gira a su alrededor; sin él, el modelo queda desarmado. Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta hacia él.
- Servicios orientados al clientes. Los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades. El personal se convierte en detector de estas necesidades que son satisfechas al momento usando el ingenio, la creatividad y la buena disposición del personal de línea.
- Productos orientados al cliente. Los productos están diseñados pensando en las necesidades del cliente. Contienen estándares de alta calidad, los cuales son auditados constantemente por el mismo personal que los produce y los maneja. Los productos son mejorados escuchando al que sabe lo que quiere.
- Sistemas orientados al cliente. Los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente, más que para la conveniencia de la organización son sistemas amigables que redondean una experiencia más de satisfacción del cliente.
- Personal de contacto orientado al cliente. Es el nivel en la organización que sirve al cliente directamente y está en contacto íntimo con él por medio de servicios, productos y sistemas que ofrece al cliente. Si logramos una buena cultura de servicio, este personal estará atento a las necesidades del cliente al momento que se presentan. Esto nos da un nivel de respuesta,

atención y voluntad que hace que el cliente califique el servicio como superior, y regrese y recomiende el buen servicio a otros.

- Jefes orientados al cliente. Los jefes son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal delinea. Ellos son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyarán el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio.
- Dirección orientada al cliente. El siguiente círculo es la dirección donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.
- Cultura de servicio. El último círculo es la cultura que abarca todos los elementos culturales de la organización.<sup>25</sup>

Para tener una cultura de servicio tenemos que tomar desde la cultura individual, ya que es la base para formar la cultura organizacional, con base a todos los contactos de la empresa , para que en el momento de llegar con el cliente le podamos ofrecer realmente lo que el esta esperando de su proveedor.

---

<sup>25</sup> Müller, de la Lama, Enrique. Cultura de Calidad de Servicio. 1999. México

# **Capítulo 4.**

## **Empresas de**

## **Reclutamiento y**

## **Selección de Personal**

## **Temporal**

## 4.1 Concepto de empresa

La palabra empresa deriva del concepto emprender, que podemos decir que es un conjunto de personas que emprenden un negocio en un establecimiento.

## 4.2 Elementos que forman la empresa

La empresa esta formada, esencialmente, por tres clases de elementos.

**A. Bienes materiales.**

**B. Hombres**

**C. Sistemas.**

### **A. Bienes materiales:**

- a) Ante todo integran la empresa sus *edificios*, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la *maquinaria* que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los *equipos*, o sea todos aquellos *instrumentos* o
  
- b) *herramientas* que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

- c) en los productos, madera, hierro, etc.; *las materias auxiliares*, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, combustibles, lubricantes, etc.; los *productos terminados*: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- d) *Dinero*: toda empresa necesita *cierto efectivo*: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, *como representación del valor de todos los bienes* que antes hemos mencionado un "capital" constituido por *valores, acciones, obligaciones, etc.*

## **B. Hombres:**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

- a) Existen ante todo *obreros*, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suele clasificarse en *calificados y no calificados* según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los *empleados* o sea aquellos cuyo trabajo

- b) es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también *calificados o no calificados*.
- c) Existen además los *supervisores*, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas obre las administrativas.
- d) Los *técnicos*, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles etc.
- e) *Altos ejecutivos*, o sea aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) *Directores*, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

#### **D. Sistemas.**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas.

Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Existen *sistemas de producción*, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; *sistemas de ventas*, como el *autoservicio*, la *venta a domicilio*, o a *crédito*, etc.; *sistemas de finanzas*, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

b) Existen además *sistemas de organización y administración*, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.<sup>26</sup>

La empresa está formada por cada uno de los empleados no importando el puesto que este desempeñando, ya que la función que realice es primordial para el proceso del servicio o producto, que al fin de acabo el cliente es el que va a elegir la calidad que existe en el mismo. La empresa también está formada por otros bienes como materiales y sistemáticos.

### 4.3 Necesidades del consumidor

Cualquier persona interesada en satisfacer las necesidades del consumidor debe comprender lo que motiva a las personas a comprar un producto y a rechazar otro. Aunque algunas razones son puramente funcionales y económicas, otras comprenden elementos de la conducta humana que, una vez comprendidos, no sólo ayudan a hacer la venta, sino que contribuyen a que la compañía produzca artículos que satisfagan tanto necesidades psicológicas como práctica<sup>27</sup>

Incorporar realmente el concepto de marketing en una organización es una tarea

---

<sup>26</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica primera parte. 1993. México

<sup>27</sup> Holtje, Herbert F. Teoría y problemas de mercadotecnia. 1982. E.U.

---

#### Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

en extremo difícil y requiere mucha planificación, persuasión, educación y fundamentalmente *organización de estructuras y criterios de conducción empresarial*.

El objetivo es tratar de analizar las principales posiciones existentes, tanto en el campo de la economía como desde el punto de vista de la gestión empresarial, considerando las motivaciones del ser humano y tratando de responder a las objeciones fundamentales que se plantean.

La cuestión es muy pertinente en tanto y en cuanto diariamente en el mercado se observan cambios que requieren una explicación coherente de las causas y consecuencias. Tal el caso de las situaciones siguientes:

- a) Aparición de productos y marcas nuevas en forma cada vez más frecuente.
- b) Presencia continua e insistente de la publicidad bajo las formas más variadas.
- c) Relativa estabilidad de las medidas de satisfacción de los consumidores, a pesar de las mejoras producidas en los niveles de vida.

El ser humano siempre va tener necesidades, que tiene que satisfacer a base de consumo ya sea de un bien o de un servicio, en el cual las empresas deben de conocer cuales son esas necesidades del consumidor, realizando estudios de mercado para la identificación de estas necesidades.

#### 4.4 Tipos de necesidades

**Necesidades genéricas:** La neutralidad de la teoría económica frente a la noción de necesidad se observa también en muchos especialistas de Marketing. "Una necesidad humana es el estado de privación que siente un individuo" dice Kotler. Una Necesidad no satisfecha implica la existencia de un sentimiento de privación, y cuanto más importante sea la necesidad mayor será ese sentimiento.

Este concepto de necesidades un término discutido por cuanto contiene elementos de índole subjetiva cimentados en creencias morales o posiciones ideológicas.

En la realidad de los mercados observamos continuas apariciones de productos y marcas diferentes junto a distintas formas de publicidad y promoción, mientras que el estado de satisfacción del consumidor se mantiene estable a pesar de que mejore su estándar de vida.

**Necesidades derivadas:** se interpreta como una respuesta comercial concreta (el producto o servicio) aportada a la necesidad genérica. Por ejemplo, el traje es el satisfactor de una necesidad derivada de necesidad genérica de abrigo y vestimenta.

Para interpretar cabalmente esta concepción hay que tener en cuenta la íntima relación entre necesidad y producto, satisfactor y necesidad que esta concepción

de Marketing propone. El producto satisfactor no es más que la materialización de las necesidades o deseos.

Paulatinamente la saturación de una necesidad derivada genera una tendencia a disminuir su propia utilidad marginal. Por el contrario, la necesidad genérica no se satura y tampoco es saturable dado que evoluciona permanentemente hacia niveles superiores, incentivada por la aparición y difusión de nuevos productos.

Esto hace que la producción de bienes y servicios se encuentre bajo el impulso constante de los requerimientos provocados por la evolución de las necesidades genéricas.

Por su parte las subnecesidades, en esta espiral de autoalimentación, surgen, se saturan y resurgen en forma de necesidades y productos diferentes o más sofisticados.

Es necesario distinguir entonces entre necesidades genéricas y necesidades por cuanto la responsabilidad primordial de la estrategia de Marketing es ligar en la forma más estrecha y permanente el rumbo de la empresa a las necesidades básicas o genéricas.

El objetivo de la empresa debe definirse claramente en relación a estas necesidades genéricas, porque las derivadas se saturan y consecuentemente

desaparecen, mientras que aquellas evolucionan constantemente hacia niveles superiores o más sofisticados y nunca se saturan totalmente.

***Necesidades y deseos:*** El deseo humano se define como "la forma que adoptan las necesidades al ser moldeadas por la sociedad, su cultura y la propia personalidad del sujeto. "Una persona hambrienta de una tribu primitiva seguramente desayunará con frutas silvestres, mientras que un francés lo hará con "un café y un Croissant". Evidentemente este último tiene moldeada su necesidad de alimentación matutina de forma muy diferente al anterior.

A medida que una sociedad se desarrolla, sus integrantes entran en contacto con un número cada vez mayor de objetos que atraen su atención y amplían el abanico de sus posibilidades de deseo.

Los fabricantes que se ciñan a los deseos actuales sin identificar claramente cuál es la necesidad genérica que satisfacen, se encontrarán un día con que habrá otros productos que la satisfagan mejor que el propio.

***Necesidades, deseos y demanda:*** Los deseos se traducen en demanda de productos concretos y específicos cuando se cuenta con poder y voluntad de compra. Los deseos del hombre son prácticamente ilimitados, no así sus recursos.

---

#### Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

Consecuentemente la transformación de los deseos en *demandas efectivas* sólo se produce cuando aquellos están respaldados por voluntad de compra y el poder adquisitivo equivalente.

La actividad de marketing influye en los deseos y la demanda, dando atractivo al producto, poniéndolo en el momento oportuno y en el lugar adecuado, incentivando el deseo de "crear una demanda" por el producto, lo cual no equivale a "crear" necesidades de orden genérico, porque éstas preexisten a la demanda y al deseo.

En forma paralela, una determinada publicidad puede ofrecer la satisfacción de necesidades secundarias respecto de aquellas para las que el producto es satisfactor básico o fundamental.

Tal caso cuando se sugiere al consumidor que un determinado modelo de coche, además de satisfacer una necesidad genérica de transporte, proporciona una satisfacción en la estima personal.

La publicidad, al informar sobre la existencia de una necesidad y su forma de satisfacerla crea un deseo, pero no crea la necesidad. En otros términos, la publicidad puede crear demandas para una necesidad preexistente, aunque fuera desconocida hasta ese momento,

La existencia de necesidades, deseos y demandas humanas implica que hay productos que las satisfacen, de allí que el producto se interprete como un bien o servicio que se ofrece en el mercado, para satisfacer una necesidad o deseo. El

---

#### Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

producto ofrecido puede ser un objeto, servicio, actividad, persona, lugar, organización, empresa o idea.

Los productos cumplen el rol de espejos en los cuales formamos nuestras propias imágenes, y por esta razón deben comprender las dimensiones funcionales y psicológicas al mismo tiempo. En definitiva, para el consumidor los productos no son como son, sino como él mismo es.

Es evidente que ciertas herramientas de marketing pueden exacerbar necesidades aunque ellas preexistan, o crear deseos que no pueden transformarse en demanda por falta de poder adquisitivo, con los consecuentes conflictos que ello provoca en el individuo. Estas son algunas de las razones que dieron origen al nacimiento de los movimientos consumeristas, que se han desarrollado tanto en los últimos años. Pero la cuestión fundamental es que la empresa trabaja sobre necesidades básicas preexistentes, tratando de convencer al consumidor de que la mejor manera de satisfacerlas es a través de un determinado producto o marca.

**Necesidades sociales:** por otra parte puede plantearse la controversia o conflicto entre los deseos del consumidor, sus propios intereses (consumidor) y el bienestar de la sociedad en su conjunto en el largo plazo.

La industria automotriz satisface una demanda genérica de transporte, colma de deseo de estima del consumidor de contar con un vehículo propio, pero al

satisfacer ese deseo se está provocando un alto consumo de combustible (costo social elevado), fuerte contaminación ambiental, riesgo de accidentes, etc.

Estas situaciones nos conducen a la búsqueda de una redefinición del enfoque de las necesidades, que son el objetivo fundamental de la actividad de marketing, y en última instancia de la empresa en su conjunto.

El término de marketing social es "la investigación y detección de las necesidades, deseos e intereses de los segmentos de mercado objetivo, por proporcionarles satisfacción de las mismas en forma más efectiva y eficiente que la competencia, pero con el objetivo de preservar y/o aumentar al mismo tiempo el bienestar de los consumidores y de la sociedad"

- a) Los deseos e los clientes no siempre coinciden con los intereses de la sociedad en el largo plazo, y a veces siquiera con los propios intereses de los consumidores en este mismo período.
- b) Los consumidores preferirán cada vez más aquellas organizaciones que satisfagan sus deseos, pero que también demuestran interés por la sociedad y sus necesidades en el largo plazo.
- c) La tarea de la organización es servir a sus mercados de tal manera que satisfagan no sólo los deseos individuales y/ transitorios.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Blaidor, Néstor P. Marketing Total. 1990. Buenos Aires Argentina

## 4.5 El factor humano

En la definición de administración que dice: “Es obtener resultados mediante la guía del esfuerzo de otros”, nos damos cuenta de la importancia que tiene el elemento humano para esta profesión.

En esta materia como en toda ciencia nueva, existen pocos principios aprobados; así, encontramos los siguientes para el personal:

1.- Buscar elementos que se adapten al puesto, es decir, el hombre adecuado para el puesto adecuado.

2.- Un puesto no debe abarcar dos funciones; en las empresas pequeñas esto es difícil de aplicar y pasa a constituir un ideal para ser aplicado en cuanto se lo permitan los elementos materiales.

3.- Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias. Esto implica vigilar que el hombre no tenga ni demasiadas aptitudes, lo cual haría que desarrollara su trabajo con falta de interés, ni pocas, pues entonces no podría cumplir eficazmente con su labor.<sup>29</sup>

El factor humano es primordial en la empresa, debido a que una persona puede obtener resultados con el esfuerzo de los demás, cada persona tiene que estar en su puesto para desempeñar las funciones asignadas.

---

<sup>29</sup> Laris Casillas, Francisco Javier. Administración integral. 1993. Méxi co

## 4.6 Reclutamiento de personal

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Son embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar al desempeño del trabajo.

Se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización, es esencial que se prevean las vacantes con la mayor anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos. En una empresa privada, tal planeación implica también formular planes efectivos para ventas, inventarios y producción, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa la que es la demanda de los productos o servicios de la

empresa la que determina el número y las calificaciones del personal que ésta vaya a emplear.

#### **4.7 Determinación de las necesidades de la dotación de personal**

Los requerimientos de recursos humanos de una organización, determinan por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, debe traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicos. Al terminar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

La posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto. Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más del que su departamento requiere. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica.

Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivo para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

#### **4.8 Fuentes de reclutamiento internas y externas**

“Una parte de recursos humanos (PRH) efectiva conduce naturalmente al reclutamiento de empleados. El reclutamiento es el proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habrá. Durante este proceso se hace un esfuerzo para informar exhaustivamente a los solicitantes acerca de los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo y las oportunidades profesionales que la empresa les puede ofrecer. El que la vacante quede ocupada con una persona de dentro de la empresa o de fuera de la misma dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de RH de la empresa y los requisitos del puesto vacante.”<sup>30</sup>

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado par ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, calificados que sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requerida y a la disponibilidad de estas personal para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes. También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en

---

Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal especial si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado.

En el momento que se tiene una vacante en la empresa es muy importante evaluar en forma general las ventajas y desventajas de realizar el reclutamiento de fuentes internas y externas.

### **Fuentes internas**

Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación. Desafortunadamente, debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias, el jefe puede considerar que los solicitantes externos, de los cuales conoce relativamente poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso. Por otra parte, si el jefe ignora las fuentes externas para cubrir los nuevos puestos arriba del nivel inicial, esta práctica puede servir para proteger a sus empleados de la competencia de candidatos fuera de la organización, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Sherman, Jr. Arthur W. Bohlader George W. Administración de los Recursos Humanos, 1996 E.U.

### **Ventajas del Reclutamiento Interno**

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir la política de llenar las vacantes por encima del nivel inicial de la empresa a través de ascensos y transferencias. En un estudio realizado a una empresa, el 85 % de sus vacantes directivas y 58 % de sus vacantes en puestos de oficina a través del reclutamiento interno. Al ocupar las vacantes de esta manera. Una empresa puede aprovechar la inversión que ha hecho para reclutar, seleccionar, entrenar y desarrollar a sus empleados actuales.

Los ascensos sirven para premiar a los empleados por el desempeño anterior y pretenden exhortarlos a continuar su esfuerzo. También le dan a otros empleados un motivo para anticipar que si hacen un esfuerzo similar tendrán un ascenso, mejorando el estado de ánimo dentro de la empresa.

Aunque la transferencia carece del valor de motivación de un ascenso, a veces puede servir para proteger a los empleados de los despidos o para ampliar sus experiencias laborales. Además, la familiaridad del empleado transferido con la organización y su funcionamiento puede eliminar los costos de orientación y entrenamiento que conllevaría el reclutamiento externo. Lo más importante de todo es que la Dirección conoce ya el desempeño de la persona. Lo más probable es que estos conocimientos predigan con mayor exactitud el éxito del candidato

---

<sup>31</sup> Chruden, Herberth J. Sherman Jur. Arthur W. Administración de personal. 1986. E.U.

---

Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

que los datos obtenidos a través del proceso de selección de los solicitantes externos.<sup>32</sup>

El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o beneficios para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades para la inversión que tiene en el entrenamiento de satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las calificaciones de cada empleado. Si los datos anteriormente contenidos en el expediente del personal son colocados en una cinta magnética, una organización puede canalizar a los candidatos que tengan las calificaciones requeridas para llenar una vacante específica. Estos datos también pueden ser usados para preparar los informes de personal relativos a la estadística de recursos humanos, costos laborales, ausentismo y rotación de empleados, con clases de puestos, departamentos o de toda la organización. Como el valor de estos datos dependen de que estén al día, el sistema de información debe incluir provisiones para registrar los cambios en las calificaciones del empleado tan pronto como éstos se presenten.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Sherman, Jr. Arthur W. Bohlader George W. Administración de los Recursos Humanos, 1996 E.U.

Las computadoras han hecho posible la creación de bancos de datos que contienen registros completos de las habilidades de cada empleado dentro de una empresa. Estos registros computarizados, similares a los inventarios de habilidades antes mencionados, le ayudan a la empresa a filtrar a toda su fuerza laboral en cuestión de minutos para localizar candidatos adecuados para ocupar una vacante interna. Se pueden usar también estos datos para predecir los recorridos profesionales de los empleados y para anticipar dónde y cuándo pueden surgir las oportunidades de ascenso. Como el valor de los datos depende de su actualización, el sistema de registro debe posibilitar los cambios en las calificaciones de los empleados y sus puestos conforme los van ocupando.<sup>34</sup>

Al existir una vacante en la empresa, es importante evaluar la posibilidad de realizar evaluaciones internas, ya que se obtendrían varias ventajas como son la promoción de puesto, esta persona ya tendrá conocimiento de la empresa, de los procesos internos y el manejo en general.

### **Reclutamiento Externo**

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el

---

<sup>33</sup> Chruden, Herberth J. Sherman Jur. Arthur W. Administración de personal. 1986. E.U

<sup>34</sup> Sherman, Jr. Arthur W. Bohlader George W. Administración de los Recursos Humanos. 1996 E.U.

---

Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

personal ejecutivo, profesional técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de las principales fuentes externas de solicitantes, aun cuando no necesariamente en su orden de importancia, son los siguientes:

1. Anuncios.
2. instituciones educativas.
3. Agencias de empleos.
4. Solicitudes espontáneas.
5. Organizaciones profesionales.
6. Sindicatos.

**Anuncios.** Cualquiera que lea los periódicos está familiarizado con las frases "Se necesita" y "Se solicita" en la sección de anuncios. Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes de reclutamiento. La radio, los anuncios fuera de la fábrica, así como las revistas y los periódicos, pueden, por consiguiente, ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podría establecer contacto. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar publicación profesional o comercial que llegue a un grupo de lectores seleccionado y deseado, ofrecerá mayores posibilidades de

---

---

Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

producir resultados favorables, que si uno lo coloca en una publicación de circulación en masa.

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá entre otras cosas, de la naturaleza de la impresión que hace sobre el lector. Si bien los anuncios hábiles y exagerados pueden servir para vender productos domésticos, tienen menos posibilidades de influir sobre los solicitantes inteligentes para tomar decisiones que puedan afectar sus carreras futuras, particularmente si el puesto requiere un grado razonable de educación formal.

En forma similar, el anuncio de "tipo ciego" y el que falsea u oculta la verdad únicamente logrará atraer a los solicitantes más crédulos, quienes, cuando descubran la verdad sobre sus obligaciones, pueden mostrarse resentidos y rechazar el puesto. La principal limitación, además del costo, es la naturaleza impredecible de sus resultados.<sup>35</sup>

La publicidad tiene la ventaja de llegar a un gran público de posibles solicitantes. Se puede lograr cierto grado de selectividad con el uso de periódicos y revistas dirigidos hacia un grupo especial de lectores. En esta categoría entran los periódicos profesionales, periódicos comerciales y las publicaciones sindicales y de varias organizaciones fraternales o no lucrativas.

Los anuncios pueden a veces significar una carga pesada para la oficina de especificaciones para la vacante, aparecerán muchos solicitantes que saben que no cumplen con los requisitos. Pueden estar solicitando el empleo con la

---

<sup>35</sup> Chruden, Herberth J. Sherman Jur. Arthur W. Administración de personal. 1986. E.U

esperanza de que el patrón no encuentre otros solicitantes que satisfagan los requisitos.<sup>36</sup>

**Instituciones educativas.** La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para las empresas. Este hecho, sin embargo, puede tentar a algunas compañías a llenar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades que las que demandan los puestos de estas personas. Cuando se sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de los que son contratados pierdan pronto el interés y renuncien.

Ciertas organizaciones, en especial las lucrativas, están encontrando en la actualidad muchas dificultades para atraerse a los jóvenes que desean seguir una carrera en ellas. Los cambios en el sistema de valores de la gente joven, así como los problemas a los se enfrentan por vivir en áreas metropolitanas en donde están localizadas la mayoría de las organizaciones, también han provocado que renuncien a carreras a las cuales fueron atraídas las generaciones anteriores.

---

<sup>36</sup> Sherman, Jr. Arthur W. Bohlader George W. Administración de los Recursos Humanos. 1996 E.U.

La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación, que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) pueden ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos calificados, arreglar entrevistas con ellos, y a diseminar folletos, manuales u otra literatura de la compañía a las personas interesadas.<sup>37</sup>

Algunos patrones no aprovechan los beneficios de los recursos colegiales y universitarios debido a un mal programa de reclutamiento. En consecuencia, su esfuerzo de reclutamiento no atrae a muchos solicitantes potencialmente buenos. Otro punto débil que comúnmente se encuentra es no realizar un esfuerzo continuo y planeado a largo plazo. Además, algunos de los reclutadores que se envían a los campus universitarios no cuentan con el entrenamiento o preparación suficientes para hablar con los candidatos interesados acerca de las oportunidades profesionales o los requisitos para las vacantes específicas

El pretender visitar demasiados campus en vez de concentrarse en algunas instituciones seleccionadas y la incapacidad para usar con efectividad la oficina de colocaciones del campus universitario son otros de los defectos al reclutar. La mala administración de las visitas de los solicitantes a la planta u oficinas generales de la empresa y el no dar un seguimiento a los prospectos ni lograr un compromiso de contratación por parte de la alta dirección se cuentan entre otros

---

<sup>37</sup> Chrudden, Herberth J. Sherman Jur. Arthur W. Administración de personal. 1986. E.U

errores que han ocasionado que los patrones pierdan a los prospectos calificados.<sup>38</sup>

**Agencias de empleos.** Puede ser posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas agencias que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa. Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos de oficina o domésticos. Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleados, por consiguiente, es aconsejable que una compañía utilice aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios y solicitantes necesarios a un costo que valga la pena pagar.

Existen tres tipos de agencias de empleos, que son agencias de empleos públicas, las agencias de empleos privadas y las firmas consultoras de negocios.

---

<sup>38</sup> Sherman, Jr. Arthur W. Bohlader George W. Administración de los Recursos Humanos. 1996 E.U.

*Agencias públicas de empleo.* Las oficinas públicas de empleo se mantienen en la mayoría de las grandes comunidades en toda la nación, y oficinas que operan parte del tiempo se localizan en muchas de las pequeñas delegaciones llamadas *cede pecas* .

Con el objeto de ser elegible para obtener los beneficios del seguro de desempleo, se requiere que un individuo se registre en su oficina de empleos y esté dispuesto a aceptar cualquier empleo adecuado que se le ofrezca. Este requerimiento sirve para identificar aquellas personal que están desempleadas y que pueden ser asignadas a empresas que están buscando empleados. Puesto que las agencias públicas de empleo, están administradas por los gobiernos estatales, el tipo y calidad de los servicios que proporcionan tienden a variar. Además de suministrar solicitantes de empleos, los servicios de algunas agencias estatales pueden incluir ayuda a las empresas para hacer pruebas de empleos, análisis y evaluación de puestos, encuestas de salarios en la comunidad y otras funciones de personal.

*Agencias privadas de empleos.* Debido a que cargan honorarios las agencias privadas tienden a proporcionar servicios de empleos más especializados que las agencias públicas y, a menudo, sirven a una clase particular de clientela. Los honorarios se cargan a la empresa o al solicitante,\* dependiendo de cuál de los

---

---

#### Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

dos está recibiendo el beneficio principal. Además de asignarlo a quienes solicitan empleados, los servicios para el solicitante pueden incluir consejo ocasional y guía de ayuda para preparar historias de datos personales. Los servicios a las empresas pueden incluir la publicación de las vacantes en forma que no se revele la identidad de la empresa y la conducción de las entrevistas iniciales. El hacer que una agencia de empleos publique las vacantes, puede ser conveniente si una empresa desea considerar a las personas ajenas a su organización sin el conocimiento de sus empleados, o si desea evitar un gran número de entrevistas con los solicitantes que pudieran responder al anuncio.

Las agencias que ofrecen sus servicios sin cargo, o a un cargo nominal, pueden ser patrocinadas por organizaciones fraternales, religiosas o cívicas, como un servicio para los miembros o para la comunidad. Debido a su pequeños presupuestos de operación, sin embargo, las agencias en este grupo, frecuentemente están limitadas para actuar como una fuente de información relativa a puestos vacantes y solicitantes de empleo.

Los servicios de empleados temporales son otra fuente de personal que se puede operar junto con las agencias de empleo privadas o en forma independiente. El uso de empleados son temporadas durante los períodos críticos, tiene la ventaja de reducir los despidos durante los períodos flojos, lo

---

\* En México la ley prohíbe que se cobren al solicitante

#### Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

que conduciría a un aumento en las primas por seguro de empleo. Puesto que los empleados por temporada son llevados en la nómina de empleados temporales, el empleador se ahorra los costos de oficina, de contabilidad de nóminas y de prestaciones adicionales que en otra forma encontraría si los contratara. Debido a las ventajas que puede derivar un empleador, los servicios de empleados temporales han progresado rápidamente durante la década pasada; y ahora algunos tienen operaciones internacionales.

*Firmas consultoras de negocios.* La creciente necesidad de personas con habilidad y experiencia administrativa ha originado que algunas firmas consultoras se ocupen de, o inclusive se especialicen en el reclutamiento de personal ejecutivo. Los honorarios por sus servicios pueden costar a las empresas sumas considerables para llenar una sola posición. Por esta razón, las firmas consultoras tienen un incentivo para investigar y apreciar muy cuidadosamente a las personas que recomiendan para posiciones ejecutivas. Por medio de investigaciones y contactos personales y de anuncios selectivos, las firmas que se especializan en el reclutamiento de ejecutivos intentan localizar los prospectos calificados para puestos ejecutivos que se interesen en cambiar de empleo y mejorar su salario. Los ejecutivos calificados, cuyas capacidades exceden las posibilidades u oportunidades de promoción en sus actuales empleos, se encuentran entre los individuos que buscan estas firmas para referirlos a sus clientes. Algunas firmas de reclutamiento han desarrollado archivos que cubren varios miles de ejecutivos en esta categoría. Mediante el

uso de computadoras, tales archivos pueden revisarse rápidamente para localizar a los posibles candidatos par una determinada vacante en los niveles de la gerencia.

**Recomendaciones de los empleados.** Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de sus compañía y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Cuando se requiere solicitantes con habilidades y existe escasez de éstos, el uso de premios e incentivos puede ayudar a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

Si el empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para la compañía y si el solicitante es una persona con quien el empleado está dispuesto a trabajar y asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante. Al recomendar un solicitante para ser contratado por la compañía, el empleado, en cierto sentido, coloca en juego su propia reputación. Su sentimiento de involucramiento puede ser ventajoso para que el empleado tenga un interés definido en ayudar a mejorar el comportamiento y el desempeño del individuo, para demostrar que éste es satisfactorio. Por otra parte, aún cuando los empleados pueden tomar precauciones al hacer recomendaciones, es posible que cometan errores o verse influidos indebidamente por la amistad personal. Al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar

---

Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados de la misma escuela, iglesia, logia o algún otro grupo. Además, como es natural que los empleados recomienden como prospectos a personal que son como ellos, los gerentes deben tener cuidado debido al considerar las recomendaciones hechas por sus empleados menos satisfactorios.

**Solicitudes espontáneas.** La mayoría de las compañías reciben diferente número de solicitudes espontáneas por parte de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud sea por carta o en persona. Si tienen experiencia en la búsqueda de empleo, pueden hacer uso de un *curriculum vitae* personal. El uso de este resumen por el solicitante le permitirá escribir una carta de solicitud de empleo que sea breve y que sirva principalmente para mostrar su interés en el empleo.

**Organizaciones profesionales.** Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros así como de los empleadores. Estas sociedades pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes en las revistas que publican, de solicitantes que buscan trabajo. Las reuniones regionales y nacionales de sociedades técnicas y profesionales han tendido a atraer un número creciente de reclutadores, a menudo con la consternación de las organizaciones patrocinadoras. Esta reacción se ha originado del hecho de que los pasillos y las habitaciones donde los reclutadores han establecido sus cuarteles generales, a menudo han atraído mayormente el

interés de algunos de los delegados, que las sesiones de conferencias. Desafortunadamente, condiciones como éstas pueden desanimar a las empresas a enviar representantes, en parte por el temor de que su personal valioso sea adquirido por alguna otra compañía.

**Sindicatos obreros.** Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente para los de la "camisa de mezclilla". En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

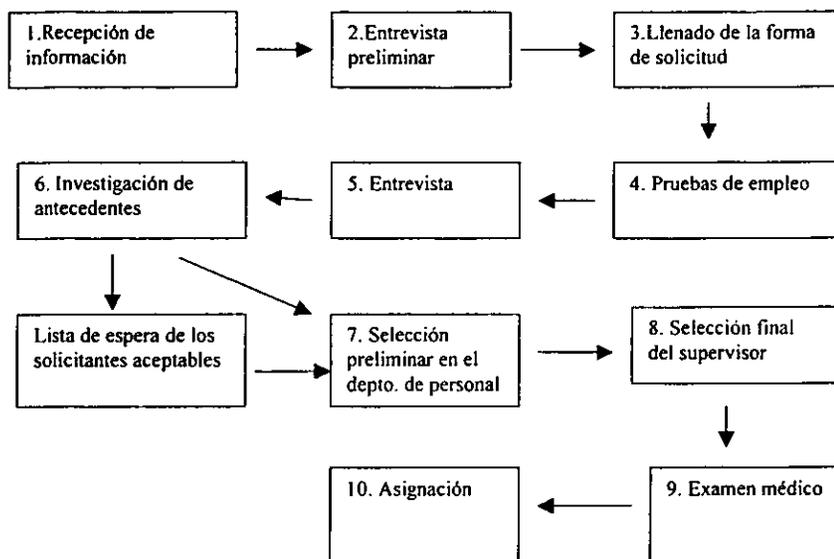
#### **4.9 El Proceso de Selección**

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones, por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes. Los pasos que típicamente se encuentra en el proceso es el siguiente:

---

 Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal
 

---



Modelo tomado de: Chrudden, Herberth J. Sherman Jur. Arthur W. Administración de personal. 1986. E.U

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con solo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos. En lo que sigue, las formas y los

---

Capítulo 4. Empresas de reclutamiento y selección de personal temporal

---

procedimientos de selección son los comúnmente empleados como base para obtener información sobre el solicitante que va a ser examinado.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Chruden, Herberth J. Sherman Jur. Arthur W. Administración de personal. 1986. E.U

# Capítulo 5.

## Cliente

## 5.1 Concepto de cliente

El sustantivo español *cliente* indica a la persona que está bajo la protección o la tutela de otro, persona que utiliza los servicios de un profesional, persona que compra en un establecimiento, parroquiano, comprador, comprador habitual.

El sustantivo inglés *client* señala a quien compra productos o servicio de otro, consumidor, receptor de servicios legales o profesionales.

Ambos términos derivan del sustantivo latino **clients, entis** que designa a la persona que está bajo la protección de un defensor, de un abogado, de un protector, de un apoyador.

Para términos administrativos, una definición de cliente puede ser : **quien recibe un servicio o un producto.** <sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Colunga, Dávila Carlos. La Calidad en el Servicio 1995. México.

### ¿QUÉ ES UN CLIENTE?

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

No lo olvide nunca

Autor desconocido

Modelo tomado de: Laurence, Karl Albrecht. J. Bradford, Lawrence. La excelencia en el servicio. 1990. E.U.

<sup>41</sup> Laurence, Karl Albrecht. J. Bradford, Lawrence. La excelencia en el servicio. 1990. E.U.

## 5.2 Cómo comprar clientes

La teoría de la motivación estudia qué es lo que empuja a las personas , qué es lo que las mueve a actuar, decir, pensar o *concretamente comprar*.

Es necesario observar ahora cuales son las necesidades que llevan a la compra, si las hay, y si no, apelando a otras necesidades no manifiestas aún, veremos cómo actuar con un futuro cliente.

### ¿Por qué razones la gente compra?

Las motivaciones pueden ser varias:

- Por ocasión
- Novedad
- Garantía
- Utilidad
- Economía
- Apariencia, etc...

En fin, se podrían enumerar millones de razones para comprar y también para no hacerlo, pero lo curioso es estudiar la Naturaleza Permanentemente Insatisfecha del hombre, o sea su constante búsqueda de encontrar objetos que satisfagan aquello que en realidad es imposible de satisfacer.

Debemos de ver en qué momento de la historia cualquier individuo se constituye como deseante, o sea a partir de qué momento Deja de Sentirse Completo para comenzar a Demandar Objetos que competen el vacío en que se encuentra inmerso.

En la vida intrauterina el bebé no experimenta ningún placer, lo tiene todo, comida, bebida, un hábitat óptimo y sobretodo, ningún estímulo que lo perturbe.

Al nacer, este equilibrio se rompe, debe cambiar de forma de respirar, de comer, pasa de un medio acuático a uno aeróbico, en fin todos alguna vez oímos el llanto traumático de un niño al nacer, pero no podemos imaginar lo que siente.

Antes, el niño no conocía ni siquiera lo que era una necesidad porque no existía la brecha entre ésta y la satisfacción de la misma.

Es desde el momento en que nace, que encontrará un espacio entre su demanda y la satisfacción de lo que demanda.

Desde ese momento, o sea desde que pide algo que no puede ser interpretado como leche, frío, calor, cariño, etc... es que conoce lo que es la espera, porque su madre no siempre está ahí donde él la busca, esto no tiene nada que ver con que la madre esté o no, puede hasta ser una sustituta, incluso puede suceder que la madre esté todo el día encima suyo, pero ya nunca volverá a estar completo.

Esta es la constitución de todo sujeto al margen de las condiciones particulares de su medio, pero lo importante es que al sujeto, constantemente le va a faltar algo que una vez tuvo, y ansía volver a tener:

*La completud.* El objeto perdido, (la causa del deseo) , entonces, todos los objetos son sustitutos *imaginarios* de "aquel" objeto que alguna vez se tuvo.

$$\text{Deseo} = \text{demanda} - \text{necesidad} \quad 42$$

### 5.3 ¿Cómo se forman las expectativas de los clientes?

Son casos realmente excepcionales, las expectativas de los clientes no surgen de la nada, como tampoco son el resultado de los caprichos de los clientes. Existen cinco factores básicos que inciden en su formación. Dos factores pueden ser controlados directamente por la empresa, otros dos factores pueden ser controlados de forma indirecta por la organización y un quinto factor escapa a todo control por parte de la empresa.

<b>A. CONTROL DIRECTAMENTE POR LA EMPRESA</b>	
<b>1. Comunicación de marketing</b>	Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, argumentos de venta etc.

<b>2. Otras comunicaciones</b>	Promesas de los empleados, cartas, instalaciones físicas, apariencia del personal, profesionalidad etc.
--------------------------------	---

**B. CONTROLABLES INDIRECTAMENTE POR LA EMPRESA**

<b>3.- Experiencia personal con la propia empresa</b>	Encuentros con el servicio que han tenido en el pasado los clientes con la empresa y que han condicionado su percepción sobre las características de los servicios
<b>4. Comunicación boca a boca</b>	Comentarios, opiniones, críticas, consejos, advertencias que se transmiten verbalmente de persona a persona

**C. NO CONTROLABLE POR LA EMPRESA**

<b>5. Experiencia personal con otras empresas</b>	Encuentros con el servicio que han tenido en el pasado con clientes con otras empresas y que han condicionado su percepción sobre las características que <<deben>> tener los servicios que reciben de cualquier empresa que les suministre servicios
---	---

Modelo tomado de: Díaz de Santos. La Fórmula del Servicio Excelente, 1995. Madrid España.

<sup>42</sup> Frydman, Andrés. La esencia del Marketing de Servicios, 1996. Buenos Aires

Lo importante de este esquema es que permite a la empresa ser consciente de que con sus actuaciones influye, de forma directa e indirecta, en la estructuración de las expectativas de sus clientes; es decir, en la determinación de *lo que estos esperan del servicio de la empresa*.<sup>43</sup>

#### **5.4 El cliente como agente activo.**

Diseñando el contenido del servicio a prestar y establecido el sistema de prestación, corresponde al agente humano desarrollar las acciones encaminadas a que la entrega del producto al cliente alcance un nivel excelente de calidad. Sin la intervención humana no es posible hacer funcionar el mecanismo tendente a

“entregar el producto con servicio”. Solo el hombre, en definitiva, es quien presta el servicio.

Por lo tanto, el servicio es constitutivamente una relación Inter.-personal, que pone en comunicación a los empleados de la empresa proveedora con los clientes. Esta relación el cliente adopta, en principio, el rol de sujeto pasivo, mientras que el empleado desempeña el papel de sujeto activo. Básicamente, un fenómeno económico-sociológico de creciente auto participación por parte del cliente (o

---

<sup>43</sup> Díaz de Santos. La Fórmula del Servicio Excelente. 1995. Madrid España

"servicio") hace que éste adopte en el proceso de prestación del servicio una doble función: pasiva y activa a la vez.

Como sujeto pasivo, se ha dicho que sin su presencia no es posible físicamente la existencia del servicio. Independientemente del grado de intensidad o sofisticación tecnológicas que soporten la presentación del servicio, en el eslabón final de la cadena de operaciones se encuentra el cliente. Nunca el contacto humano llega a ser sustituido por la máquina. Y a ambos lados de un poderoso aparato tecnológico se hallan dos personas, para que, en todo caso, ha variado el vehículo de comunicación.

Como sujeto activo, el sistema de prestación es concebido en algunas ocasiones de modo que el cliente participe como agente productor del servicio.

El servicio no sólo exige la presencia del cliente, sino que además implica habitualmente una relación de contacto físico con él. A partir de la realidad de este contacto:

- a) El cliente consigue, dentro de la interacción que se produce en el "momento de la verdad", redefinir el producto y hasta crear un nuevo mercado, si las exigencias planteadas son novedosas para su proveedor. Tom Peters ha observado cómo esta redefinición es especialmente posible con motivo del tratamiento de las quejas.
- b) El producto y el servicio llegan a ser el precipitado final de esta experiencia interactiva. Un cliente, que sea consciente de esta

- c) eventualidad, puede desempeñar un papel activo y sistemático, que llegue incluso a " inventar prácticamente el mercado de una empresa", en opinión de Regis McKenna.
- d) De ahí que algunas empresas diseñan sus programas de mejoras de la calidad haciendo participar al cliente en todas las fases del proceso productivo y/o servactivo.

La posibilidad de que el cliente acepte aumentar su participación en la realización del servicio está en función a juicio de cuatro circunstancias diferentes:

1) *La cultura de los clientes*

Actitudes de disciplina y de solidaridad o, por el contrario, de individualismos y agresividad tienen un sustrato cultural que impregna de manera peculiar a cada colectividad. La influencia de los factores culturales está íntimamente relacionada por el nivel de implicación del personal en contacto. Si éste es bajo la participación permitirá al cliente obviar una relación pobre y escasamente interactiva. Si es alto, la participación le permitirá desplegar su espíritu de dinamismo, aceptación de retos y competitividad.

## 2) *Las condiciones del servicio*

Elementos objetivos como la duración o frecuencia del servicio influyen en la participación, cuando más prologados o repetitivos son los servicios mayores son la posibilidad de hacer intervenir al cliente.

## 3) *La características del comportamiento del consumidor.*

Tres de ellas tienen un impacto especial sobre la participación:

- La fidelidad (a este respecto los clientes se clasifican en monofieles, multifieles e indiferentes, exigiendo cada categoría una gestión de la participación diferente):
- La tasa de utilización del servicio (directamente proporcional a las oportunidades de participación):
- La actitud frente a la innovación (rutinaria o positiva, según el perfil psicológico de cada personalidad)

## 4) *La posición dominante del cliente.*

Se parte de la hipótesis de que en las relaciones proveedor-cliente es frecuente que una parte domine a la otra. Por otro lado, hay clientes que aceptan participar

---

activamente en la realización del servicio y otros que prefieren se pasivamente atendidos.<sup>44</sup>

### 5.5 Quienes son nuestros clientes?.

Son aquellos que hacen negocios con nosotros comprando nuestro producto o servicio. Estos son *clientes del primer nivel*. Una buena manera de identificar a los clientes del primer nivel es haciendo la pregunta: ¿De quién dependemos para realizar nuestro negocio?. Hay que identificar a aquellos clientes sobre los cuales podrían verdaderamente decir "sin los cuales , no somos nada". Por ejemplo, en un hospital, el cliente de primer nivel es probablemente el paciente. 'Pero dónde consigue los pacientes el hospital? De los médicos que los admiten.

Eso conduce a la siguiente categoría: aquellos clientes con quienes podemos tener una interdependencia mutua. A estos los llamamos *cliente de segundo nivel*. Si bien es cierto que el cliente del primer nivel en un hospital es el paciente, no habría pacientes si no hubiera médico que los admitiera. Los médicos, a su vez, dependen mutuamente del hospital para ofrecer las facilidades, las salas de operaciones y otros soportes necesarios para dar un tratamiento médico y quirúrgico a los pacientes.

Pero el médico no puede ofrecer atención sin la ayuda y apoyo de muchas otras personas. Por eso hay otra categoría llamada *clientes de tercer nivel*. Con

---

<sup>44</sup> Larrea, Pedro. Calidad de Servicio del Marketing a la estrategia. 1991. Madrid, España.

frecuencia, estos son nuestros empleados o personas fuera de la compañía que nos hacen posible trabajar en el negocio. Continuando con el ejemplo del hospital, el médico depende de la enfermera y de cantidades de especialistas y técnicos para prestar atención médica. Las ambulancias, los voluntarios, pagadores de seguros de terceros, empresas que suministran lencería, fabricantes de instrumentos médicos y vendedores de muchos productos diferentes, necesarios para el funcionamiento de un hospital, todo esto forma parte de la categoría de clientes del tercer nivel.

Hay una categoría más: *clientes de cuarto nivel*. Pueden no tener interacción directa con nuestro negocio, pero son importantes para el éxito. En un establecimiento médico, esta categoría incluye floristas, capellanes, familiares de los pacientes, medios locales y funcionarios del gobierno, entre otros.

### **¿Qué desean los clientes?**

Hay que tratar de descubrir los atributos importantes del servicio de los clientes. El camino más sencillo y directo hacia estos atributos es preguntando directamente a los clientes. Muchos negocios hacen numerosas encuestas sobre sus clientes. Las encuestas pueden ser fuentes de información muy útiles. Pero nos preocupa que casi todas las compañías con las cuales hemos trabajado, parecen hacer sólo aquellas preguntas en las encuestas cuyas respuestas *ellas*

quieren saber . Rara vez se les ocurre descubrir primero qué es importante para el cliente y luego crear una encuesta o cuestionario que refleje los elementos en los cuales los clientes dicen estar interesados.

El método más conocido para descubrir lo importante para el cliente es el grupo foco. Un grupo foco es un grupo pequeño de 8 a 12 voluntarios seleccionados de la población de clientes. Utilizando un proceso especial de entrevista, estas personas revelan los atributos especiales de la calidad del servicio que para ellas son importantes, cuando llegan a hacer negocios con nosotros. Los grupos foco no nos dicen lo que todos los cliente piensan , pero si nos dan una idea de lo que es importante para una muestra representativa de nuestros clientes. Las encuestas y los cuestionarios se pueden utilizar luego para verificar la información del grupo foco con una población más grande de clientes.

### **¿Cómo está usted haciendo par satisfacer los requerimientos de su servicio?**

Cuando se conteste esta pregunta, vamos tras el promedio de puntos de calificaciones sobre el servicio. Una vez que hayamos determinado quiénes son nuestros clientes, interna y externamente, podemos utilizar el método del grupo foco par descubrir los atribuios claves de la calidad del servicio.

Una parte del proceso de la encuesta consiste en pedir a los clientes que le den un puntaje al negocio sobre el nivel de rendimiento para cada uno de los factores

de servicio que deseamos evaluar. Una vez obtenidos estos datos, tendremos la base para determinar qué tan bien estamos respondiendo a las expectativas de los clientes.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Albreck, Karl. Bradford, Lawrence J. La excelencia en el servicio. 1990. E.U.

# Capítulo 6.

## Caso práctico

## ANTECEDENTES

Los antecedentes y la problemática que mencionaré son de una empresa que se dedica a contratación de personal temporal, el nombre que utilizaré para este trabajo será **HOMBRES TRABAJANDO S.A. DE C.V.**

La empresa **Hombre trabajando S.A. de C.V.** es una compañía trasnacional que otorga el servicio de contratación de personal temporal. **Hombres trabajando S.A. de C.V.** cuenta con 50 años de experiencia, con 3,000 oficinas en más de 50 países, estando su oficina matriz en Milwaukee. **Hombres trabajando S.A. de C.V.** inicio sus operaciones en E.U.A. en 1948 y en México en 1969. A nivel mundial se tiene 1.6 millones de empleados.

La experiencia de **Hombres trabajando S.A. de C.V.** : se tiene especialistas mexicanos trabajando en instalaciones de sitios celulares en Brasil, Guatemala, Trinidad y Tobago y Las Bahamas en las cuales la empresa realiza contrataciones.

En lo que respecta a México cuenta con 62 oficinas en 39 ciudades contando con 51,500 empleados temporales brindando su servicio a algunas empresas nacionales entre otras: Ford Motor Company de México S.A de C.V., IBM, Loreal,

---

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

---

American Express Co, Bancomer S.A., Xerox de México , Hewlett Packard, Domecq, Citibank, Banco Santander Mexicano S.A., etc.

Los servicios que proporciona **Hombres Trabajando S.A. de C.V.** son:

- **Reclutamiento puro:** se realiza el reclutamiento de candidatos que cubren el perfil señalado por el cliente, se envían a entrevista, y la persona seleccionada pasará a formar parte de la empresa del cliente.
- **Procesamiento de nómina:** el cliente tiene ya seleccionado al personal que quiere que se contrate por Hombres trabajando, se contrata al empleado, se le hace su pago de nómina, la empresa paga como sus aportaciones correspondientes a SAR, Infonavit, IMSS. El pago a el empleado puede ser por hora efectiva de trabajo o por día trabajado.
- **Administración de personal:** se realiza el reclutamiento, se contrata al empleado, se le hace su pago de nómina, la empresa paga como sus aportaciones correspondientes a SAR, Infonavit, IMSS. El pago a el empleado puede ser por hora efectiva de trabajo o por día trabajado.
- **Consultoría:** Se recluta puestos a nivel dirección, se envía a entrevista al candidato, para que labore directamente en la empresa del cliente.
- **Maquila de nómina:** Se procesa la nómina del personal de planta de la empresa que está solicitando el servicio, aplicando los descuentos correspondientes SAR, Infonavit, IMSS, a los empleados para que la empresa

---

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

---

realice los pagos posteriormente. Se utilizan cheques y/o recibos de la empresa del cliente. Los empleados no tienen nada que ver con **Hombres Trabajando**.

- **Outsourcing:** El cliente contrata el servicio por un precio establecido con **Hombres Trabajando**. **Hombres Trabajando** tiene la obligación de proveer de insumos al personal asignado para que puedan realizar su trabajo. Por ejemplo: el personal de lavacoches; **Hombres Trabajando** provee de uniformes al empleado, champú, cepillos, franela, aromatizante, almoroll, cada que sea necesario. Todo este material y uniformes se prorrotea al cliente en el precio estipulado.

En seis meses se lograron tener 25 sucursales nuevas en 18 ciudades con Bancomer S.A, (6,000 empleados) en el proyecto de afore, el cual se recluto y contrató supervisores, y afiliadores.

En el proyecto de AT&T (3,000 empleados) a nivel nacional, brindando el servicio de contratación de líneas telefónicas, reclutando y contratando supervisores y promotores.

***Personalización y Cercanía:***

- Ejecutivo de servicio de **Hombres Trabajando** en empresas cliente. Este tipo de servicio consiste en tener un ejecutivo asignado para atención de cliente y empleados.
- Sucursal de **Hombres Trabajando S.A. de C.V.** dentro de las instalaciones del cliente. Cuando el número de empleados es grande, se tiene un ejecutivo de servicio al 100% en la oficina del cliente, para atención de cliente y empleados.
- Sucursales exclusivas para el cliente. Cuando el tipo de operación es compleja y de mucha dedicación se tiene en las oficinas de Hombres Trabajando ejecutivos de servicio exclusivamente para la atención del cliente.

***Involucramiento del personal de Hombres Trabajando***

Existen evaluaciones y retroalimentación con el cliente en periodos trimestrales para poder reforzar los siguientes puntos:

- **Candidatos con el perfil del área:** se verifica que el personal enviado a entrevista esté cumpliendo con los requerimientos del cliente.

- **Expedientes completos para entrevista de R.H.:** el candidato llena un registro con sus datos personales, se le aplican evaluaciones dependiendo del puesto que vaya a cubrir el candidato.
  
- **Índice de aceptados VS rechazados en entrevista:** se pide al cliente una retroalimentación de candidatos enviados para poder redefinir el perfil solicitado.
  
- **Índice de rotación:** se hace un análisis de los motivos de la rotación de personal, por ejemplo, horario, ambiente de trabajo, exceso de trabajo, sueldo bajo.
  
- **Comunicación efectiva con su personal:** la atención personalizada del ejecutivo de servicio es primordial para los empleados.
  
- **Tiempo de respuesta a dudas administrativas:** verificar que tiempo se tiene de respuesta. En el caso que sea exista tardanza, se analizará la razón.
  
- **Entrevista de salida:** el empleado cuando termina se asignación con el cliente llena una evaluación de salida, en el cual nos podemos dar cuenta cuales son los motivos de su renuncia. Con los resultados de esta evaluación se da una retroalimentación al cliente del motivo que el personal asignado este renunciando.

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

Existe una relación de confianza entre el cliente con **Hombres trabajando S.A. de C.V.** , debido a que la empresa cuenta con la aprobación de ISO 9002.

En el caso de IBM, se tiene un certificado de proveedor de reclutamiento y selección.

***Apoyo y atención a empleados:***

Se aplican pruebas de calidad para la selección de los empleados como son:

- **Pruebas de precisión y rapidez en clasificación de documentos:** son evaluaciones de ortografía, y archivo
- **Idiomas:** se aplican pruebas en computadora donde se mide que porcentaje de inglés, Francés, Italiano, tiene el candidato, según el perfil solicitado por el cliente.
- **Captura de datos:** se le realiza un dictado oral al candidato para medir su rapidez, se le pide al candidato que realice un documento en Word, Excel y power point,
- **Pruebas secretariales:** Se aplican las tres pruebas anteriores, y examen de taquimecanografía.

Se tiene pruebas permanentes de capacitación en Microsoft Office 98, Excel, Power Point, Word para empleados temporales y personal staff.

***Servicio y motivación.***

Se tienen registros patronales en las principales ciudades de la República Mexicana, para poder dar un mejor servicio al empleado en servicio de Seguro Social.

Existe un programa de reconocimiento al empleado por su desempeño y dedicación a su trabajo.

El empleado es evaluado por su supervisor y conforme a calificación obtenida, se premia al mejor empleado de las áreas o departamentos del cliente.

***Razones sociales:***

Existen 4 razones sociales en **Hombres Trabajando S.A. de C.V.**, para adaptarse a las necesidades del cliente, las cuales se dividen de la siguiente manera:

- **HOMBRES TRABAJANDO S.A. de C.V.-** Como se ha descrito anteriormente, la mayoría del personal temporal está contratado bajo esta razón social, que es la más conocida por los clientes, ya que fue con la que se inició operaciones en México.

---

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

---

- HOMBRES TRABAJANDO CORPORATIVO S.A. de C.V.- se administra los puesto del personal staff, como son: Director General, subdirectores, gerentes regionales, de zona, de sucursal, ejecutivos de finanzas, de servicios, de tesorería, de cuentas por pagar, administrativos, asistente, secretaria, recepcionista y mensajeros.
  
- HOMBRES TRABAJANDO TEC. S.A DE C.V.- se lleva el reclutamiento, selección y nómina del personal dedicado al área técnica; como son ingenieros en todas sus ramas, así como personal administrativo trabajando en la empresa con el área técnica.
  
- HOMBRES TRABAJANDO INDUSTRIAL S.A. de C.V.- se lleva el reclutamiento, selección y nómina del personal dedicado al área industrial; como son obreros, ayudantes en general, así como personal administrativo trabajando en la empresa con el área industrial.

***Tecnología:***

Existe una red que se encuentra en el Distrito Federal en el corporativo; existen más de 740 PCs conectadas diariamente, en 17 estados de la República

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A. de C.V."

Mexicana. Con esto se obtiene red telefónica / datos comunes / fax e información que se puede generar en un estado de la República e imprimir en otro.

Se manejan programas como JD Edwards, Auditoria IMSS, y sistema de Nómina **Hombres Trabajando S.A. de C.V.**

Con todo lo anterior **Hombres Trabajando S.A. de C.V.** es un socio experto en:

- **Ahorro de tiempo:** le realizamos al cliente el reclutamiento, administración de nómina, pagos al seguro social, Infonavit, SAR, declaraciones ante Hacienda del personal temporal que tiene asignado a su empresa asignado.
- **Flexibilidad en el número de empleados:** se puede contratar de un empleado temporal hasta un número masivo, dependiendo de las necesidades del cliente.
- **Responsabilidad laboral:** Hombres Trabajando es el patrón al 100% del personal asignado al cliente.
- **Confianza y profesionalismo:** como se mencionó anteriormente se tiene ejecutivos de servicio asignados especialmente al cliente, demostrando profesionalismo de procesos administrativos para poder brindar un mejor servicio, sintiéndose el cliente con la confianza necesaria para manejar el personal asignado a su empresa.

## PROBLEMÁTICA

(Diagnóstico)

Al realizar el análisis en la empresa *Hombres Trabajando S.A. de C.V.* he detectado 4 aspectos fundamentales, que nos pueden afectar al querer brindar un servicio con calidad como son los siguientes:

### a) Empleado:

1. Falta de información al empleado al iniciar su asignación: En el momento que un empleado inicia una asignación y no recibe la información adecuada por parte de su ejecutivo de servicio no tendrá una ubicación de en que tipo de empresa lo está contratando, cual es el giro de la empresa, cuales serán sus compensaciones y prestaciones, su horario de trabajo, horario de servicio a empleados, teléfonos de la empresa, ejecutivo que le dará atención, así como de que manera será su pago, y su renovación de contrato.
2. Evaluación del personal, satisfacción en el trabajo, entrevista de salida  
Hay evaluaciones especialmente elaboradas para el personal asignado pero no son aplicadas cada 3 meses que es el tiempo establecido, por exceso de trabajo del ejecutivo de servicio, y procedimiento de la operación .

## **b) Empresa**

1. Evaluación de servicio: La evaluación de servicio se aplica cada 3 meses, y en ocasiones el cliente piensa que es muy rápido cuando se le vuelve a aplicar. Él comenta que si no ha hablado o solicita una junta, no hay por que aplicar la evaluación tan seguido.
2. Contrato de calidad: Este contrato no tiene una fecha para su aplicación, en el momento de su aplicación se estipulan fechas compromisos que en la mayoría de las ocasiones no se toman en cuenta.

## PROPUESTA

Al dar una buena inducción al empleado, referente al giro de la empresa, así como las prestaciones y servicios que obtendrá al laborar en **Hombres Trabajando S.A. de C.V.** el empleado se sentirá identificado con su empresa patrón, teniendo conocimiento de sus prestaciones, y los beneficios que tendrá al estar contratado por **Hombres Trabajando**. (anexo 1)

Las evaluaciones de personal, satisfacción en el trabajo, y entrevista de salidas, sean aplicadas cada 2 meses, para que su lapso no sea tan largo, y poder tener información biestral, que será muy útil, ya que sabremos con la evaluación de personal (anexo 2) como se está desempeñando el empleado, y poder darle retroalimentación; satisfacción en el trabajo (anexo 3), como se siente actualmente en sus actividades realizadas; y la salida de entrevista (anexo 4) será aplicada al final de su asignación para saber que relación tuvo con sus compañeros, supervisor, y si le gustaría volver a trabajar con **Hombres Trabajando S.A. de C.V.**

---

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

---

Referente a la evaluación de servicio sea aplicada cada 5 meses, y solamente ir a visitar al cliente en forma regular para pregunta si se le ofrece algo, para que él sienta que estamos al pendiente de sus necesidades. (anexo 5)

El contrato de calidad, debería de aplicarse cada 6 meses como regla general, verificando que los compromisos que se adquieren por ambas partes se cumplan en la fecha estipulada. En el momento de que se vea al cliente descontento se tendrá que aplicar inmediatamente. (anexo 6)

La importancia de la calidad en el servicio en una empresa que proporciona personal temporal

# Anexos

## **ANEXO 1**

### **BIENVENIDO A HOMBRES TRABAJANDO S.A. DE C.V.**

HOMBRES TRABAJANDO te da la más cordial bienvenida, y espera establecer una excelente relación laboral contigo.

Para lograr esto te desglosamos a continuación una pequeña inducción de HOMBRES TRABAJANDO, con un desglose de tus prestaciones, calendario de pagos, procedimientos generales y en que consiste el servicio a empleados.

#### **1.-Introducción a Hombres trabajando**

Hombres trabajando es una compañía trasnacional que otorga el servicio de contratación personal temporal. Hombres trabajando cuenta con 3,000 oficinas en más de 50 países, estando su oficina matriz en Milwaukee. Hombres trabajando inicio sus operaciones en E.U.A. en 1948 y México en 1969.

#### **2.- Compensaciones y Prestaciones**

Hombres trabajando por lo tanto, al momento de contratarte se convierte en patrón al 100% absorbiendo toda la responsabilidad laboral.

Los empleados de Hombres trabajando reciben una compensación –sueldo–, en base a las condiciones determinadas por (cliente), para cada uno de los puestos. Este sueldo se paga a los empleados de forma quincenal, conforme a calendario anexo. El pago se hace a través de depósito bancario.

Este pago se emite con base a horas trabajadas, según reporte del supervisor de (cliente).

Los contratos se renuevan automáticamente y se te hacen llegar para tu firma junto con tu pago.

Las prestaciones que reciben los empleados asignados a (cliente) son las de ley:

**6 DÍAS DE VACACIONES**

**15 DÍAS DE AGUINALDO**

**25 % DE PRIMA VACACIONAL**

Inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social con el respectivo trámite, entregando a el empleado su alta (HOJA ROSA) con la cual el empleado acude a la clínica correspondiente a inscribirse con sus beneficiarios. Para personal asignado en provincia se les entregará una pase permanente, el cual este pase le servirá para tener atención en la República Mexicana.

El IMSS ofrece prestaciones económicas y en especie como atención médica, quirúrgica, medicamentos, pago de incapacidades, pensiones por invalides o

vejez, guarderías para los hijos de las aseguradas y protección en riesgo de trabajo.

**En caso de incapacidades estas deben ser expedidas a nombre de Hombres trabajando S.A. de C.V.**

Las incapacidades no deben ser expedidas extemporáneamente son el único medio de justificación de faltas por enfermedad que pueden presentar los empleados.

El sistema de ahorro para el retiro es una prestación otorgada por Ley y consiste en el ahorro mensual de 2% del salario devengado. Estas aportaciones las hace bimestralmente, y según las disposiciones oficiales, se dará a conocer montos, números de cuenta, bancos, etc... que manejas estas cuentas.

### **3.- Servicio a empleados.**

Hombres trabajando se a las órdenes tanto del cliente como del empleado en las oficinas correspondientes de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 18:00 p.m. Los empleados pueden solicitar vacaciones, cartas constancias, credenciales, cualquier tipo de información o dudas las veces que sea necesario.

Al presentar tu credencial de Hombres trabajando contarás con el 15% de descuento en ópticas DEVLIN Y LUX.

### **4.- Contratación y Primer pago**

Adjunto encontrarás tu expediente con tu contrato para tu revisión y firma.

---

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

---

Los pagos se realizaran de manera quincenal en las instalaciones de (cliente)

Me reitero a tus órdenes.

Atentamente,

LIC. \_\_\_\_\_  
Ejecutivo de Servicio  
Dirección \_\_\_\_\_  
Tels: \_\_\_\_\_

**ANEXO 2**

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Fecha de asignación: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

2 Puntos=Muy bien

1 Punto= Regular

0 Puntos=Malo

2 1 0

1.-¿Puede adecuarse a recibir y entender instrucciones rápidamente?

2.-¿Tiene capacidad para recordar y seguir las instrucciones que se le dan?.....

3.- ¿Se adapta fácilmente al ambiente de trabajo a la rutina de políticas y procedimientos.....

4.- ¿Acepta con actitud positiva ser supervisado?.....

5.-¿considera usted que las habilidades técnicas de este empleado están de acuerdo con los requisitos solicitados para la realización de su trabajo?.....

6.-¿Se adecua a trabajar en equipo cuando así se le requiere?.....

---

 Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."
 

---

- 7.- ¿En que medida se integra con el resto del personal?.....
- 8.- La calidad en el trabajo que realiza es.....
- 9.- ¿El trabajo realizado por el empleado en cuanto a cantidad y tiempo, cumple con sus expectativas?.....
- 10.- ¿Respeto las normas de disciplina establecidas por la empresa?
- 11.- En relación al ambiente de trabajo, se presentación es: .....
- 12.- El desempeño global de este empleado temporal es:.....
- 13.- ¿Cómo mide las siguientes cualidades en el empleado temporal?
- Iniciativa
  - Productividad
  - Compromiso

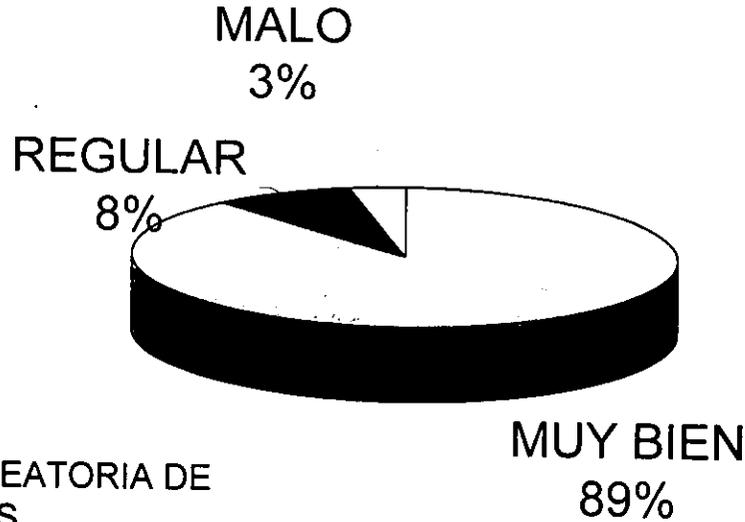
**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Empresa:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

# EVALUACION DE PERSONAL

## ANEXO 2



MUESTRA ALEATORIA DE  
60 PERSONAS  
53% MUY BIEN, .5%  
REGULAR. 2% MALO

## ANEXO 3

## REVISIÓN DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Deseamos proporcionarte a ti, nuestro empleado personal, la mejor ayuda posible en relación con tus asignaciones de trabajo.

Tus comentarios serán usados confidencialmente en tu beneficio. Sinceramente agradecemos tu tiempo y ayuda.

---

Siempre (3) La mayoría de las Veces (2) Casi nunca (1)

- |   | 3                        | 2                        | 1                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.-¿Es cordial, atento y con actitud de servicio el personal de la oficina de Hombres Trabajando?.....                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.-¿Consideras que tu ejecutivo de servicio da seguimiento a tus dudas y logra resolverlas?.....                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.- ¿Cuándo recibes una asignación de trabajo, recibes también suficientes detalles acerca de la misma?.....                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.- ¿Tu ejecutivo de servicio te dice qué hacer en caso de que tengas dificultades en el trabajo, te enfermes o llegues tarde?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.-¿Las asignaciones recibidas te permiten trabajar tanto y tan frecuentemente como quisieras?.....                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

**Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."**

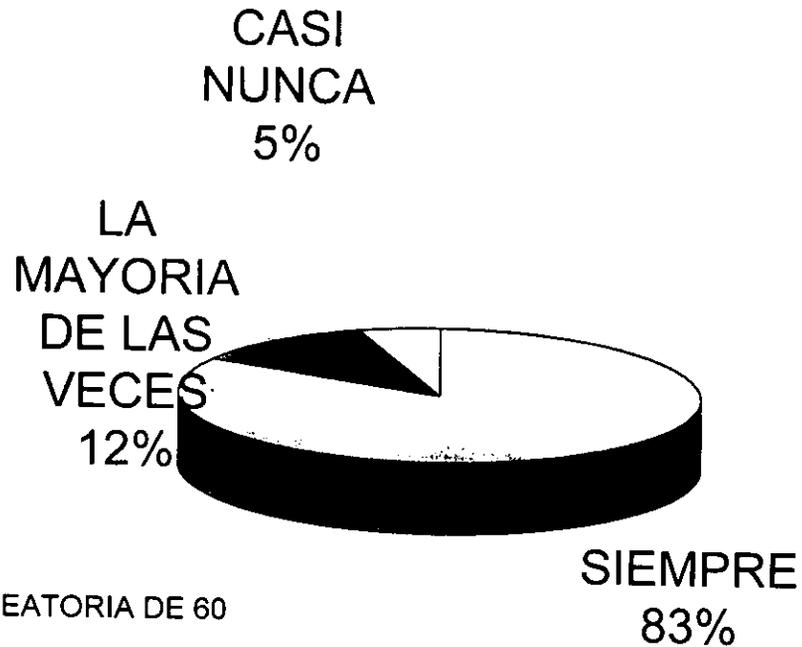
---

- 6.- ¿Estimas que las asignaciones que te proporcionamos han sido satisfactorias?.....
- 7.- Tus pagos son realizados a tiempo y correctamente?...
- 8.- ¿tu ejecutivo de servicio mantiene contigo comunicación continúa?.....

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**REVISION DE SATISFACCION EN EL  
TRABAJO  
ANEXO 3**



MUESTRA ALEATORIA DE 60  
PERSONAS  
50% SIEMPRE, 7% LA MAYORIA  
DE LAS VECES, 3% CASI NUNCA

## ANEXO 4

### ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre : \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Ultimo día laborado \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Turno: \_\_\_\_\_ Empresa a la que fuiste enviado: \_\_\_\_\_

Área o Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto del jefe

inmediato \_\_\_\_\_

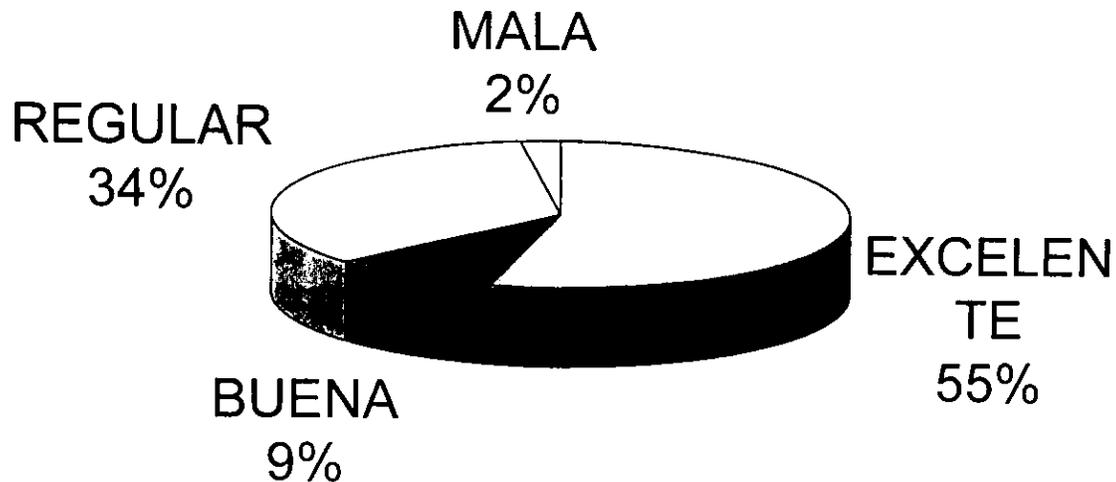
Excelente (4) Buena (3) Regular (2) Mala (1)

	4	3	2	1
1.- La relación con tu jefe o supervisor fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- La relación con tus compañeros de trabajo fue.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El reconocimiento de tu trabajo fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Las condiciones del lugar donde desempeñaste tu trabajo fueron:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombre del ejecutivo de servicio \_\_\_\_\_

Sucursal Hombres trabajando \_\_\_\_\_

## ENTREVISTA DE SALIDA ANEXO 4



MUESTRA ALEATORIA DE 60 PERSONAS  
47% EXCELENTE, 8% BUENA, 3% REGULAR, 2% MALA

## ANEXO 5

### EVALUACIÓN DE SERVICIO

Nombre : \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

---

Muy bien (4) Bien (3) Regular (2) Mal (1)

---

- |   | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.- ¿Como califica el servicio que Hombres<br>trabajando le proporciona?.....               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.- ¿Cómo califica la cortesía de Hombres<br>trabajando al atender sus solicitudes?.....    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.- ¿Considera usted que Hombres trabajando<br>entiende sus necesidades?.....               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.- ¿Considera usted que Hombres trabajando<br>atiende sus necesidades?.....                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.-¿Cómo considera el precio de nuestro<br>servicio con la calidad del mismo?.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.- ¿Qué opinión tiene del servicio en cuanto<br>a los siguientes trámites administrativos? |                          |                          |                          |                          |

---

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

---

a) Reportes de tiempo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Facturación

c) Cobranza

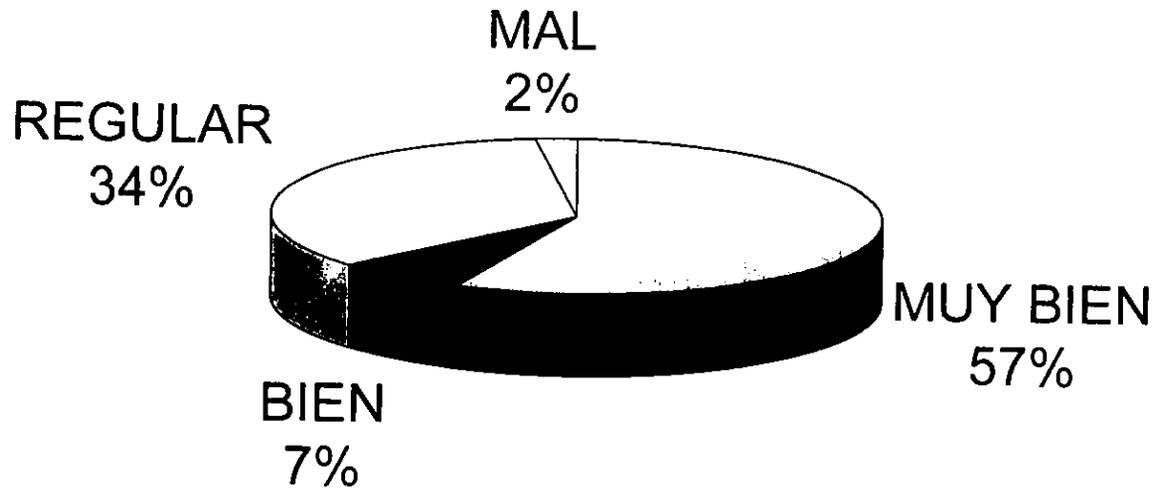
7.-¿Cómo evalúa el profesionalismo y capacidad

laboral de la oficina de Hombres trabajando que

atiende su compañía?.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## EVALUACION DE SERVICIO ANEXO 5



MUESTRA ALEATORIA DE 60 PERSONAS  
49% MUY BIEN, 6% BIEN, 3% REGULAR, 2% MAL

**ANEXO 6**

**CONTRATO DE CALIDAD**

Fecha: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_

Área de servicio: \_\_\_\_\_

Antecedentes: \_\_\_\_\_

Descripción de la mejora: \_\_\_\_\_

Beneficios y compromisos: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_  
 Responsable  
 de la cuenta

 \_\_\_\_\_  
 Cliente

 \_\_\_\_\_  
 Gerente del área

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

¿Se cumplió el contrato? SI NO

Fecha de próxima revisión: \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

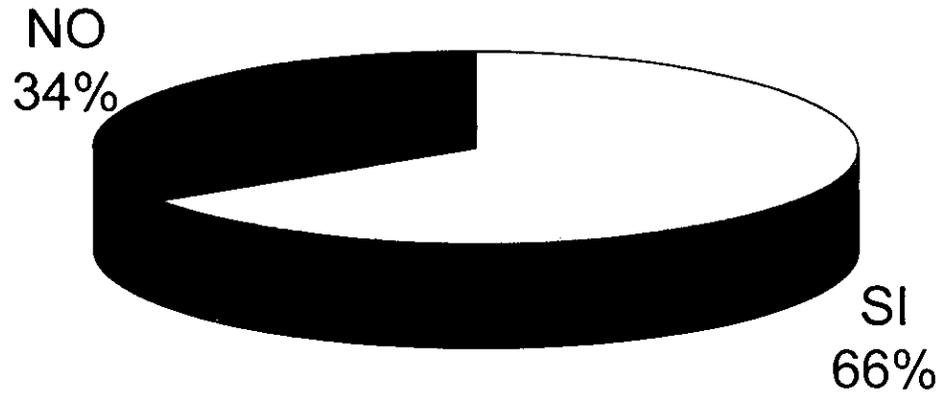
¿Se cumplió el contrato? SI NO

Fecha de próxima revisión: \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

## CONTRATO DE CALIDAD ANEXO 6



MUESTRA ALEATORIA DE 60 PERSONAS  
57 % SI 3% NO

# Conclusiones

## CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo pude darme cuenta lo importante que es reforzar con evaluaciones la opinión de nuestros empleados y clientes, para poder brindarles un servicio con calidad, debido a que el cliente consume nuestro producto o servicio satisfaciendo sus necesidades; al brindar un servicio con buena actitud, el cliente se siente satisfecho de lo que está adquiriendo, llegándonos a recomendar con sus familiares y conocidos.

El servicio proporcionado en una empresa de personal temporal, es de gran importancia, debido a que se tiene que tener satisfecho a nuestros dos clientes **al empleado y la empresa**; el empleado por ser la pieza principal para satisfacer las necesidades del cliente, con la dedicación y desempeño de su trabajo; y la empresa por ser quien contrata los servicios de personal temporal para satisfacer sus necesidades de su negocio.

La ventaja que tiene nuestro cliente al adquirir personal temporal, es que se deslinda completamente de cualquier relación patrón-empleado, debido a que la empresa de personal temporal es el patrón directo del trabajador, la empresa

paga todo lo relacionado con el empleado, como es: nómina, seguro social, impuestos, Infonavit, afore.

El empleado que se envía para el cubrimiento de alguna vacante está capacitado para cubrir el perfil solicitado, debido a que al empleado se le capacita en paquetería de computación que el cliente requiera, sin algún costo adicional.

Se aplicaron 5 diferentes tipos de evaluaciones: dos al empleado y 3 al cliente para poder medir el servicio que se proporciona, tomando una muestra aleatoria de 60 personas :

- a) **Evaluación de personal:** esta encuesta nos da a conocer cual es el desempeño realizado del empleado en la empresa del cliente, con la aplicación de esta encuesta el 53% del personal de clientes calificó como muy bien, el 5% regular y el 2% como malo.
- b) **Revisión de satisfacción en el trabajo:** Se evalúa al empleado para saber si recibió la introducción correcta de su asignación, al aplicar la encuesta pude verificar que el 50% siempre recibe la introducción , el 7% la mayoría de las veces, 3% casi nunca.(Anexo 3).
- c) **Entrevista de salida:** se evalúa cual fue el ambiente de trabajo que existe con el cliente. El 47% contesto que es excelente, el 8% buena, el 3% regular y el 2% es mala.

---

Capítulo 6. Caso práctico "Hombres trabajando S.A de C.V."

paga todo lo relacionado con el empleado, como es: nómina, seguro social, impuestos, Infonavit, afore.

El empleado que se envía para el cubrimiento de alguna vacante está capacitado para cubrir el perfil solicitado, debido a que al empleado se le capacita en paquetería de computación que el cliente requiera, sin algún costo adicional.

Se aplicaron 5 diferentes tipos de evaluaciones: dos al empleado y 3 al cliente para poder medir el servicio que se proporciona, tomando una muestra aleatoria de 60 personas :

- a) **Evaluación de personal:** esta encuesta nos da a conocer cual es el desempeño realizado del empleado en la empresa del cliente, con la aplicación de esta encuesta el 53% del personal de clientes calificó como muy bien, el 5% regular y el 2% como malo.
- b) **Revisión de satisfacción en el trabajo:** Se evalúa al empleado para saber si recibió la introducción correcta de su asignación, al aplicar la encuesta pude verificar que el 50% siempre recibe la introducción , el 7% la mayoría de las veces, 3% casi nunca.(Anexo 3).
- c) **Entrevista de salida:** se evalúa cual fue el ambiente de trabajo que existe con el cliente. El 47% contesto que es excelente, el 8% buena, el 3% regular y el 2% es mala.

- d) **Evaluación de servicio:** es una gran herramienta para poder saber si tiene alguna inquietud el cliente, califica en general el servicio de la empresa de personal temporal, en cuanto formatos , atención, cobranza, la capacidad del ejecutivo de servicio; el 49 % del los clientes opina que muy bien, 6% bien, 3 % regular, y el 2% mal.
- e) **Contrato de calidad:** se tiene que dar un seguimiento con fechas compromisos al cliente para que se sienta que en realidad se le toma en cuenta y se están resolviendo sus necesidades; el 57% opinó con sí, y el 3% con no.

El cliente es lo más importante en una empresa de personal temporal, debido a que la satisfacción propia habla de calidad proporcionada.

# Bibliografía

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Albrecht, Karl. La Revolución del Servicio. Fondo editorial Legis. 1990. E.U.
- 2.- Albrecht, Karl. Brandford . Lawrence J. Brandford La Excelencia en el Servicio. Serie empresarial. 1990. E,U,
- 3.- Batten, Joe. Como Construir una Cultura de Calidad Total. Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V. 1992 E.U.
- 4.- Braidot, Néstor P. Marketing Total. Editorial tesis 1a. edición. 1990 Buenos Aires Argentina.
- 5.- Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Mc graw-hill 1997, México.
- 6.-Cobra, Marcos Flavio A. Zwarg Marketing de Servicios. Conceptos y estrategias. Mc Graw Hill, 1992 Bogotá Colombia

7.- Colunga Dávila Carlos. La Calidad en el Servicio. Editorial Panorama.1995. México.

8.- Cottle, David W. El Servicio Centrado en el Cliente. Como Lograr que Regresen y Sigam Utilizando sus Servicios. Editorial; Díaz de Santos S.A.1990 E.U.

9.- Chruden, Arthur W., Herbert.Sherman Jr. Administración de Personal Compañía editorial continental, S.A. de C.V 1986. E.U.

10.- Díaz de Santos . La Formula del Servicio Excelente. Editorial Díaz de Santos 1995. Madrid España.

11.- Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad. Compañía editorial continental, s.a. de c.v. 1995. E.U.

12.- Frydman, Andrés La Esencia del Marketing de Servicios Ediciones Macchi. Escuela Argentina de Marketing.1996. Buenos Aires Argentina.

13.- Folgar, Oscar Francisco. ISO 9000 Aseguramiento de la Calidad Ediciones macchi. 1996.Argentina.

- 14.- Gutiérrez Garza Gustavo. Justo a Tiempo y Calidad Total. Ediciones Castillo S.A. DE C.V. Monterrey nuevo león 1994.México.
- 15.- Holtje, Herbert F. Teoría y Problemas de Mercadotecnia McGraw-Hill, S.A. de C.V. 1982. E.U.
- 16.- Jáuregui, Marco A. Manual de Aseguramiento de Calidad ISO 9000. McGraw-Hill, S.A. de C.V. 1996. México.
- 17.- Larrea Pedro. Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia Editorial: Díaz de Santos S.A. 1991. Madrid España.
- 18.-Laris, casillas Francisco Javier Administración Integral. Ediciones Oasis, S.A.. 1993. México.
- 19.- Laboucheix, Vincent . Tratado de la Calidad Total Tomo II Editorial: Ciencias de CDN la dirección.1994 Francia.
- 20.- Martín William B. Servicio de Calidad al Cliente. La Cortesía en el Trabajo. Editorial Trillas 1991.E.U.

---

Bibliografía

- 14.- Gutiérrez Garza Gustavo. Justo a Tiempo y Calidad Total. Ediciones Castillo S.A. DE C.V. Monterrey nuevo león 1994.México.
- 15.- Holtje, Herbert F. Teoría y Problemas de Mercadotecnia McGraw-Hill, S.A. de C.V. 1982. E.U.
- 16.- Jáuregui, Marco A. Manual de Aseguramiento de Calidad ISO 9000. Mc Graw-Hill, S.A. de C.V. 1996. México.
- 17.- Larrea Pedro. Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia. Editorial: Díaz de Santos S.A. 1991. Madrid España.
- 18.-Laris, casillas Francisco Javier Administración Integral. Ediciones Oasis, S.A., 1993. México.
- 19.- Laboucheix, Vincent . Tratado de la Calidad Total Tomo II Editorial: Ciencias de CDN la dirección.1994 Francia.
- 20.- Martin William B. Servicio de Calidad al Cliente. La Cortesía en el Trabajo. Editorial Trillas 1991.E.U.

- 21.- Müller de la Lama Enrique CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO Trillas 1999.México.
- 22.- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica 1a. parte. editorial limusa 1994. México
- 23.-Sherman Arthur W. Bohlader George W. Administración de Recursos Humanos Grupo editorial iberoamericana S.A de C.V. .1995. E.U.
- 24.- Zorrilla, Santiago. Torres X., A. Miguel . Guía para elaborar la tesis.  
Mc Graw Hill 2a edición 1992 México.