

6



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES
PUBLICAS Y PRIVADAS.
"PROYECTO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA
DE ELECTRODOMESTICOS"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JAVIER JESUS DEL ANGEL ZUÑIGA

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ

J. R. A. G. B.



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 CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

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:

Unidad de las Organizaciones Públicas y Privadas
"Proyecto de un programa de calidad para mejorar el servicio
al cliente en una empresa de electrodomésticos".

que presenta el pasante: Javier Jesús Del Angel Zúñiga
 con número de cuenta: 9109267-4 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	D.A.E. Celia Rodríguez Chávez	
II	D.A.E. Jesús Alberto Nivaros Pérez	
III	Ing. Juan Rafael González Hernández	

Dedico este trabajo a

Mis padres,

por el apoyo que me han dado a lo largo de mi vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,
Por ser el alma mater de mi educación profesional y por
Las cuales tengo un gran orgullo y admiración.

Al pueblo de México y a mi país,

Porque han llevado sobre sus hombros el costo de mi educación y con
Los cuales he adquirido un compromiso de servicio y lealtad.

A la vida misma,

La cual nos da la oportunidad de dejar aprender y evolucionar
Como personas al dejar una huella distintiva en nuestro camino.

“Si quieres que tus hijos lleven una vida tranquila y segura,
edúcalos con un poco de hambre y un poco de frío”

Proverbio Chino

“Podemos detenernos ascendiendo;
pero muy difícilmente descendiendo”

Napoleón

“El placer no está en las cosas, sino en nosotros mismos”

Wagner

“Maquiavelo estaba equivocado, el fin no justifica los medios
por el contrario, son los medios los que dan sentido al fin.
El más noble fin pierde su nobleza cuando se logra por medios oscuros”

Ilusiones '91

INDICE

	Página
Introducción	1
Capítulo 1 “La administración y sus objetivos”	4
1.1. Concepto de administración	5
1.2. Objetivo de la administración	8
1.3. Características de la administración	9
1.4. Importancia de la administración	12
1.5. El proceso administrativo: fases, elementos y etapas	13
1.6. La empresa y su finalidad	22
Capítulo 2 “Importancia de que las empresas cuenten con programas de calidad”	
2.1. ¿Qué es un programa?	27
2.2. Concepto de la calidad	29
2.3. Importancia de la calidad	32
2.4. La calidad en nuestros días	33
2.5. La calidad ¿se controla o se hace?	34
2.6. ¿Qué es un programa de calidad?	35
2.7. Importancia de los programas de calidad	37
Capítulo 3 “Diferentes métodos y técnicas de calidad existentes para las organizaciones”	39
3.1. Métodos y técnicas de calidad existentes	40

3.2.	Deming y el control estadístico de la calidad	42
3.3.	La filosofía japonesa de la calidad	45
3.4.	Las siete herramientas	50
3.5.	Los círculos de calidad	57
3.6.	Repercusiones de tener o no tener calidad en las organizaciones	58
Capítulo 4 “El servicio al cliente”		60
4.1.	Definición de servicio	61
4.2.	Concepto de cliente	64
4.3.	Diferentes tipos de clientes	67
4.4.	Importancia del cliente para las organizaciones	69
4.5.	Calidad en el servicio al cliente	69
Capítulo 5 “Programa de calidad para mejorar el servicio al cliente en una empresa de electrodomésticos”		78
5.1.	Antecedentes de la organización	79
5.2.	El departamento de servicio al cliente	82
5.3.	Diagnóstico de la situación actual	85
5.4.	Resultados del diagnóstico	88
5.5.	Programa para mejorar la calidad en el servicio y atención al cliente	91
Conclusiones		100
Bibliografía		102

INTRODUCCION

En el siguiente trabajo se presenta un proyecto consistente en la creación de un programa de calidad dirigido a mejorar el servicio al cliente en una empresa de electrodomésticos.

Como podemos ver el titulo mismo del proyecto presenta palabras como programa, calidad, servicio, cliente y empresa. Dichas palabras representan conceptos, mismos que serán explicados y abordados en el desarrollo del trabajo. Algunos de una forma amplia, otros seguramente serán más concretos, pero siempre teniendo en cuenta en no dejar dudas o confusiones de los mismos.

Para exponer este programa de calidad se hace necesario el establecer un marco teórico como referencia para ubicar el terreno en el cual se desarrolla el programa mismo. Este terreno del que hablamos es el campo administrativo. Para entrar en el campo de la administración se necesita partir de conceptos que la integran y describen en forma general, para posteriormente incluir temas más específicos que nos acerquen al tema central de este trabajo.

Es decir, empezaremos partiendo de lo general hacia lo particular. Por ello es que el primer capítulo que se presenta tocará temas y conceptos generales de la administración, el campo de acción, objetivo y características de la misma, para luego explicar el funcionamiento del proceso administrativo y conjugar todo ello para estudiar a la empresa, la finalidad e importancia que tiene en nuestra sociedad.

En el capítulo dos se explican temas y conceptos más concretos como son la calidad, los programas, la importancia que ambos conceptos tienen y la forma en que se complementan al hablar de programas de calidad.

Una vez definido claramente lo que es la calidad, entonces pasamos al capítulo tres, en el cual se abordarán y explicarán las filosofías de calidad existentes, sobre todo la de dos personajes representativos de dicho tema: Deming e Ishikawa. Con ello tendremos la concepción norteamericana y japonesa sobre el control de calidad.

Posteriormente se ahondará más en la filosofía japonesa sobre la calidad al explicar de forma muy sencilla, pero clara y entendible, las siete herramientas del control de calidad.

Una vez entendido lo que es administración, lo que implica la calidad y otros conceptos que se derivan de los anteriores, pasaremos a definir lo que es el servicio, lo que es un cliente y lo más importante que se debe hablar sobre ambos conceptos.

Al definir lo que es tanto servicio como cliente y posteriormente el servicio al cliente, estaremos en posibilidades de establecer dónde estos conceptos y los anteriormente mencionados confluyen para dar como resultado el proyectar un programa de calidad que tenga como objetivo el mejorar el servicio al cliente.

Este lugar en donde todos estos conceptos tomarán forma en algo más tangible, por decirlo de una manera, será la creación de un programa de calidad, mismo que está estructurado en el capítulo cinco.

En este último capítulo se entenderá la razón por la cual fue necesario explicar toda una serie de temas abordados en los cuatro capítulos anteriores.

De esta manera el capítulo cinco nos hablará primeramente de la organización para la cual está dirigido y fue diseñado el programa de calidad. Es aquí donde la teoría se tiene que aplicar a un caso práctico.

Con ello tenemos que hablar sobre los antecedentes de la organización y la situación actual por la cual atraviesa. Para así, finalmente, presentar un programa para mejorar la calidad en el servicio y atención al cliente.

Dicho programa se presenta de una forma sencilla y no muy complicada de llevar a cabo, considerando primordialmente de que toda empresa existe para vender un producto o servicio, mismo que será adquirido por una persona denominada cliente, al cual deben estar dirigidos todos los esfuerzos de la organización.

CAPITULO 1

La Administración y sus objetivos

Concepto de administración.- Objetivo de la administración.
Características de la administración.- Importancia de la
Administración.- El proceso administrativo: fases, elementos
Y etapas.- La empresa y su finalidad.

1.1. Concepto de Administración.

Antes de empezar a hablar sobre calidad, servicio al cliente, sistemas administrativos, programas, etc., resulta indispensable empezar por establecer el concepto de la administración, para que con ello podamos ubicarnos en un campo específico del conocimiento.

¿Qué es Administración?. Para determinarlo partiremos de su definición etimológica, la cual nos establece que la palabra administración se forma de dos partes; "ad" lo cual quiere decir hacia, y de "minister" que significa subordinación. Con ello obtenemos como resultado hacia la subordinación, o mejor dicho, algo que está bajo el mando de otro.

Esta definición etimológica no nos dice mucho, o al menos no nos da algo que podamos manejar de manera más completa, por ello se considera lo siguiente: la administración es un proceso a través del cual se busca integrar los recursos (humanos, materiales y económicos) de una organización, con el propósito de lograr un objetivo.¹

Otros consideran a la Administración diciendo que: *es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de todos los recursos que forman una empresa.*²

Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.³

También se define como *la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros.*⁴

¹ Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, "Administración y calidad", Edit. Limusa, México, 1995, pp.76

² Op. Cit , pp 77

³ Stoner James A. F., "Administración", Edit. Prentice Hall, México, 1996, pp.7

Con estas definiciones podemos entonces elaborar un concepto con el cual podamos decir que la Administración es la técnica por medio de la cual se busca el manejo eficiente de los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) que componen a una organización con la finalidad de lograr un fin común.

Ahora bien, hemos tocado dentro del concepto de administración una palabra, esta es la eficiencia. ¿A qué nos referimos cuando decimos un manejo eficiente de los recursos? ¿Será lo mismo decir eficiencia y eficacia? ¿Son conceptos similares o diferentes?

Peter Drucker dice: **eficiencia** significa “hacer correctamente las cosas” y **eficacia** significa hacer las cosas correctas”.⁵ De otra manera podemos decir que la eficacia consiste en lograr los objetivos, mientras que la eficiencia consiste en hacerlo con el uso racional de los recursos.

También podemos definir eficiencia como: *Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.*⁶

Mientras que eficacia la definiríamos como: *Capacidad para determinar los objetivos apropiados.*⁷

El hecho de determinar los objetivos de una manera “apropiada” se refiere principalmente a que estos deben ser alcanzables y realistas, es decir, que se puedan cumplir. La diferencia entre ambos conceptos radica en que la eficacia consiste en lograr los objetivos o

⁴ Reyes Ponce Agustín, “Administración de empresas”, Edit. Limusa, México, 1993, pp. 17

⁵ Stoner James A. F., “Administración”, Edit. Prentice Hall, México, 1996, pp. 9

⁶ Stoner James A. F., Op. Cit.

⁷ Stoner James A. F., Op. Cit., pp. 10

metas determinados, y la eficiencia consiste lograr un fin haciendo rendir al máximo los recursos sin desperdiciarlos.

Existe otro concepto que integra ambos conceptos, y que toda organización definitivamente posee: se trata del desempeño organizacional, el cual no es otra cosa que: *La medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.*⁸

También a la combinación de eficiencia y eficacia se desprende el concepto de productividad, el cual consiste en la facultad que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos y metas propuestas en determinado tiempo haciendo un manejo óptimo de recursos, los cuales ya hemos mencionado y son los humanos, financieros, materiales y técnicos. Toda organización cuenta con estas cuatro clases de recursos. La productividad también se entiende como la división entre la producción obtenida y los recursos empleados en el proceso mismo.

El hablar de productividad implica referirnos al hecho de que el aumento de la misma va a depender del trato que el trabajador tenga por parte de la organización.

*Los experimentos de Mayo dieron a conocer la gran importancia que tiene el factor humano en la productividad y en el desarrollo de las organizaciones.*⁹

Elton Mayo realizó experimentos que culminaron en la detección de que los problemas de las personas surgen de la interacción de las mismas en el ambiente de trabajo.

⁸ Stoner James A. F., "Administración", Edit. Prentice Hall, México, 1996, pp.9

⁹ Colunga Dávila Carlos, "Administración para la calidad", Edit. Panorama, México, 1995, pp.30

Para aumentar la productividad mucho va a depender de considerar al recurso humano como el más importante para una organización, para así orientar la administración hacia el factor humano.

1.2. Objetivo de la administración.

Hablar del objetivo de la administración es hablar de lo que la administración pretende lograr, la razón de ser. La administración es tan antigua como la humanidad misma. Desde que el ser humano comenzó a formar grupos muy sencillos para cazar o recolectar alimento, hasta llegar a la organización más compleja como lo es el de una sociedad.

Las civilizaciones antiguas tuvieron la necesidad de dividirse tareas y funciones específicas dentro de su organización social, con la finalidad de lograr objetivos y buenos resultados. De esa manera las civilizaciones antiguas usaron conceptos claramente de carácter administrativo, como lo son el de objetivos, metas, resultados, organización, división de trabajo, especialización, funciones, jerarquías, etc.

El hombre es un ser social, por lo tanto el hecho de vivir en sociedad, en compañía con otros seres semejantes implica crear una organización, llámense tribus, clanes, civilizaciones.

Dichos organismos sociales requirieron (y siguen requiriéndolo) de reglas, normas, formas de asignar tareas específicas, establecer jerarquías, con ello clases sociales y gobiernos; y todo con una finalidad, la supervivencia.

Entonces, podemos afirmar que el objetivo de la administración es el de coordinar y dirigir los esfuerzos y recursos de un grupo de individuos (organización).

Con ello podemos decir que la administración es natural al ser humano como lo son sus necesidades básicas de subsistencia.

De acuerdo con la Pirámide de las necesidades de Maslow, tenemos que un hombre necesita satisfacer una serie de necesidades como son las biológicas, las de subsistencia, las sociales, las de autorrealización, etc.

El motivo de organizarse se desprende precisamente de las necesidades sociales que tiene el ser humano.

1.3. Características de la administración.

En lo que se refiere a las características principales de la administración podemos resumirlas en cuatro esencialmente: Universalidad de la administración, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica. Dichos principios los propone Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de empresas".

1. La universalidad. Esta característica se refiere a que la administración se va a dar en cualquier sitio en donde se encuentre un organismo social, ya que los mismos requieren la coordinación de sus recursos. Podemos nombrar como organismos sociales a las empresas, partidos políticos, religión, gobiernos en el mundo, etc.

2. La especificidad. Esta se refiere al hecho de que la administración tiene un fin específico independientemente de que otras disciplinas la acompañen.

3. Unidad temporal. Esto consiste en el hecho de que el fenómeno administrativo se da continuamente en una organización, ya sea en todos o en algunos de sus elementos, sin necesariamente tener que omitir su interacción para concentrarnos en algo específicamente.

4. Unidad jerárquica. Esta característica nos indica que todos los individuos que poseen una jerarquía participan en la organización social en todos los grados y modalidades que se presentan.

Con estas cuatro características podemos ahora hablar de que tan esencial se vuelve la administración para el ser humano y que tan importante resulta su aplicación.

También debemos distinguir las características de la administración de los propios principios científicos.

Estos últimos fueron propuestos Henri Fayol y son un total de 14 principios que nos indican las técnicas, que a juicio del mismo Fayol, ayudarían a mejorar y fortalecer a la organización. Estos principios están citados del libro "Administración" de David R. Hampton.

1. División del trabajo. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se asignan a un gerente.
2. Autoridad. La autoridad es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios o sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder por los resultados. Las dos han de ser balanceadas, sin que una sea mayor ni menor que la otra.
3. Disciplina. Es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o implícito que se forma entre empleados y gerentes. La disciplina es sobre todo fruto de la capacidad de liderazgo. Requiere que buenos gerentes en todos los niveles lleguen a acuerdos claros y justos respecto al trabajo y los cumplan.
4. Unidad de mando. Cada empleado deberá recibir órdenes de un solo superior.

5. Unidad de dirección. Un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo se necesitan para coordinar, unificar y centrar debidamente la acción.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y la pasión humana tienden a propiciar la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa en el trabajo. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el buen ejemplo y supervisando con firmeza y equidad.
7. Remuneración del personal. Pueden ser adecuados varios métodos de remuneración, pero los sueldos han de reflejar las condiciones económicas y administrarse de modo que permien el esfuerzo bien encauzado.
8. Centralización. A semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización o descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado de aproveche al máximo las capacidades de los empleados.
9. Cadena escalar (línea de autoridad). Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. La adhesión a ella ayuda a lograr la unidad de dirección, aunque algunas veces la cadena resulta demasiado larga; pueden conseguirse mejores comunicaciones y decisiones si dos o más jefes de departamento resuelven los problemas directamente en vez de remitirlos a un eslabón más alto de la cadena hasta llegar a un superior común.

10. Orden. Es indispensable escoger bien el equipo y al personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.
11. Equidad. La afabilidad y la equidad alentarán a los empleados para que trabajen bien y sean fieles.
12. Estabilidad de los puestos del personal. Se necesitarán algunas veces los cambios de las asignaciones de los empleados, pero si se dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.
13. Iniciativa. Idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio. Los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.
14. Espiritu de equipo. Se requiere aprender a trabajar en equipo.¹⁰

Con las características y con los principios de la administración se tiene entonces un panorama más claro de los cimientos de la ciencia administrativa.

1.4. Importancia de la administración.

Resulta de gran importancia la administración dentro de nuestra vida, pero ¿Cuál es la razón de dicha afirmación?. La respuesta la podemos dar mencionando ciertas razones que nos establecerán la realidad de dicha aseveración.

Primeramente la característica de universalidad de la administración nos lleva a que la misma se va a dar en cualquier lugar que tenga un organismo social y en toda actividad de dicho organismo.

¹⁰ Hampton David R, "Administración", Edit Mc Graw Hill, México, 1993, pp 64 y 65

Es importante ya que el éxito de cualquier organismo social va a depender de la buena administración que exista, y más aun del hecho que la disciplina administrativa, al adquirir un carácter científico, logró aumentar la productividad de las organizaciones.

En el caso de grandes empresas vemos que el contar con una administración muy técnica es vital, debido al tamaño y complejidad de dichas organizaciones.

En su contra parte tenemos que las empresas pequeñas y medianas se ven en la necesidad de lograr una competencia por medio del mejoramiento de su administración, obteniendo así un mejor manejo de recursos, los cuales suelen ser menores de los que las grandes empresas poseen.

Anteriormente manejamos el concepto de productividad, y es aquí donde cobra importancia de la administración, ya que con una adecuada administración todas y cada una de las partes que forman la organización pueden aumentar su productividad, dando como resultado una organización productiva.

Y como última razón para considerar la importancia de la administración está el hecho de que muchos países que están en vías de desarrollo, es decir, que no pertenecen al grupo de países altamente industrializados, tienen que estar mejorando su administración, lo que los lleva a conseguir ese desarrollo como naciones.

Estas son pues las razones principales por las cuales la administración, su manejo, aplicación y mejora resultan de gran importancia en nuestras sociedades.

1.5. El proceso administrativo: fases, elementos y etapas.

Administración es la disciplina que consiste en *planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás*

*recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.*¹¹

Con esta definición podemos desprender cuatro palabras que conformarán en sí el proceso administrativo, si consideramos al proceso como: *Método sistemático para manejar actividades.*¹²

El proceso administrativo es básicamente la forma de planear, organizar, dirigir y controlar actividades que desarrolla y recursos con los que cuenta una organización para alcanzar objetivos y metas establecidas.

Podemos decir que los objetivos son la razón de ser de una organización, hacia donde se dirige, algo que se desea alcanzar, son de carácter cualitativo; mientras que las metas se desprenden de esos objetivos establecidos y son de carácter cuantitativo, es decir, pueden medirse en tiempo y dinero. Un objetivo debe dividirse en varias metas, ya que estas son las que nos permitirán saber que tan lejos o cerca estamos de cumplir el objetivo en su totalidad.

Existen varios autores que han establecido distinto número de elementos del proceso administrativo, entre ellos tenemos los siguientes:

Fernández Arena propone tres etapas y estos son la planeación, implementación y control; Henry Fayol enumera cinco elementos los cuales son: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; Koontz y O'Donnell en su libro "Principios de administración", proponen cinco elementos, que son: Planeación, organización, integración, dirección y control.

¹¹ Stoner James A. F., Op. Cit., pp. 11

¹² Stoner James A. F., Op. Cit.

Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de empresas" propone una división en seis elementos, los cuales son: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

El proceso administrativo tenemos que se divide en dos fases: Mecánica y Dinámica. Dentro de la etapa mecánica encontramos tres elementos que son: La previsión, la planeación y la organización. Mientras que en la etapa dinámica tenemos los otros tres elementos restantes que son: La integración, la dirección y el control. Esta clasificación de Reyes Ponce y Urwick sobre las dos fases de la administración lo hacen con la finalidad de establecer que la administración requiere primeramente de planear y organizar lo que se va a realizar y posteriormente el poner en marcha todo lo planeado.

Ahora, ¿cuál es el concepto de cada uno de los elementos que integran el proceso administrativo?, ¿qué se pretende lograr con cada uno de ellos?, ¿qué etapas están contenidas en cada uno de estos elementos?

1. Previsión

El elemento de la previsión consiste en ver todas las opciones que se tienen (en cualquier ámbito, sin ser exclusivo el de los negocios) al alcance, para que dentro de todas ellas se elija la más realista o posible de realizar. En este elemento se busca establecer qué puede hacer una organización.

La previsión consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las

*condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.*¹³

La previsión tiene tres etapas que son: Objetivos, Investigaciones y Cursos alternativos.

1. En la etapa de los objetivos es necesario establecer los fines que se pretenden alcanzar en la organización, la razón de ser, hacia dónde se pretende llegar.
2. En las investigaciones lo que se busca es identificar y examinar los medios con los cuales se cuentan o pueden llegar a contarse en la organización.
3. En los cursos alternativos se requiere establecer los diferentes planes de acción a elegir, basándose en la adaptación de los medios con los que se cuentan a los objetivos o fines trazados.

2. Planeación.

*Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.*¹⁴

La planeación consiste básicamente en determinar qué se va a hacer concretamente. Planeación contiene la palabra "plan", lo cual es una serie de acciones o pasos a seguir.

*La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.*¹⁵

¹³ Reyes Ponce Agustín, "Administración de empresas", Edit Limusa, Mexico, 1993, pp 61

¹⁴ Stoner James A. F. Op. Cit. , pp 11

¹⁵ Reyes Ponce Agustín, Op. Cit. , pp 61

Las etapas dentro de la planeación son las siguientes: Políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

1. Las políticas nos establecen reglas que tienen la finalidad de orientar las acciones.
2. Los procedimientos sirven para establecer una secuencia lógica de los métodos u operaciones a realizar en la organización.
3. Los programas se desprenden de una o varias metas, cuya función principal es la de asignar tiempos necesarios para cumplir con ciertas actividades y así llegar a un resultado en concreto.
4. El presupuesto es un programa, que además de tener fechas específicas se le asigna una cierta cantidad de dinero para cumplir con dichas actividades.

3. Organización

Dentro de la organización se pretende esencialmente establecer el cómo se van a hacer las cosas.

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos y su propósito establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.¹⁶

El elemento de la organización *se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.*¹⁷

¹⁶ Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, "Administración y calidad", Edit Limusa, México, 1995, pp.82

¹⁷ Reyes Ponce Agustín, Op Cit., pp 62

En términos generales podemos decir que organizar es asignarles una tarea específica a cada persona o grupo de personas para que las realicen, las cuales cuentan con un nivel de autoridad y de responsabilidad.

Las etapas que están dentro de la organización son: las jerarquías, las funciones y las obligaciones.

1. La jerarquía consiste en la fijación de autoridad y responsabilidad de acuerdo con el nivel que tengan dentro del organismo social.
2. Las funciones básicamente tienen el objetivo de dividir toda una serie de actividades y tareas para que sean desempeñadas por los diversos niveles de la organización y cumplir cabalmente con las metas, objetivos generales.
3. Las obligaciones no son más que los compromisos que las personas han contraído al desempeñar ciertas tareas concretas.

Con la explicación de los tres elementos del proceso administrativo que corresponden a la fase mecánica tenemos básicamente tres cosas, lo que una organización puede hacer, una vez analizado eso la organización decide que va a hacer en concreto, cuál va a ser su finalidad, para posteriormente establecer el cómo hacer lo que ya ha previsto y planeado.

Ahora revisaremos la fase dinámica del proceso administrativo, la cual contiene los tres elementos restantes que son: Integración, dirección y control.

4. Integración.

El elemento de la integración busca determinar con qué se van a hacer las cosas, tareas y actividades que pretende una organización.

Podemos decir que la integración *consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.*¹⁸

En esencia la integración busca elegir, introducir y desarrollar a todos los distintos recursos con que cuenta una organización, ya sean humanos, financieros, materiales y técnicos. Este argumento nos lleva a explicar las etapas de la integración.

1. La selección, la cual incluye técnicas y formas para identificar y elegir los elementos que van a ser necesarios para la organización.
2. La introducción, cuya tarea fundamental es la de que los elementos seleccionados se integren al organismo social.
3. El desarrollo, el cual consiste en que todos y cada uno de los elementos de la organización tengan un crecimiento y mejora dentro de la misma.

El elemento de la integración hace gran referencia a los recursos humanos con los que toda organización social cuenta. Dichos recursos implican tener que ser seleccionados, para así tener al personal que vaya más acorde con las actividades que pretendemos asignarle; implica una introducción con la finalidad de que conozcan, se familiaricen y comprometan con los objetivos y metas de la organización, para finalmente logran un desarrollo personal y profesional, tengan una mejoría y que el desarrollo sea recíproco con la organización. Hacer que el personal mejore y se desarrolle para que de esta manera causen que la organización mejore y se desarrolle junto con ellos.

¹⁸ Reyes Ponce Agustín, Op Cit , pp 62

5. Dirección.

Dentro del elemento de la dirección se busca establecer etapas para ver que las cosas realmente se hagan. La dirección es el *proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.*¹⁹

*El propósito principal de la dirección consiste en establecer la estructura formal de la institución vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad localizados en esta función; fijación y evaluación de objetivos por parte del consejo de administración y fijación y evaluación de políticas por parte de la gerencia o administración general.*²⁰

La dirección también comprende la existencia de liderazgo, motivación y comunicación para fomentar un ambiente de cooperación y libre de fricciones, lo cual no necesariamente va a significar su eliminación, pero si poder reducirlas a un mínimo y lograr un buen funcionamiento.

Las etapas de la dirección son: Mando o autoridad, la comunicación y la supervisión.

1. El mando o autoridad se refiere a la existencia de una persona, grupo o nivel en la organización que tenga consigo la tarea de coordinar las diversas actividades y con su liderazgo logre que el trabajo se realice a tiempo, en orden y completo.
2. La comunicación surge de la necesidad de coordinar las actividades, lo cual se logra haciendo uso de los distintos canales de comunicación. Esta se debe dar en forma descendente, de la dirección hacia todos los niveles, grupos y personas de la

¹⁹ Stoner James A F , Op. Cit , pp 13

²⁰ Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, Op. Cit , pp 83

organización, y de forma ascendente, desde los niveles inferiores hacia los superiores.

- 3 La supervisión que consiste en hacer una revisión constante para que las actividades, metas y objetivos se estén cumpliendo de forma adecuada.

6. Control.

Con este elemento se pretende conocer la forma en que se han realizado las cosas, es decir, se busca saber el cómo se han hecho todas y cada una de las tareas y actividades que han sido planeadas con anterioridad.

El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.²¹

La tarea básica del control es asegurar y comparar las actividades o resultados reales contra los que han sido planeados con anterioridad, para lo cual se vale de ciertas herramientas.

El control requiere de una serie de actividades que tienen por objeto comparar un estado actual, como consecuencia de la acción, con otro estado planificado.²²

Para lograr su objetivo el control se vale de tres etapas, que son: Establecimiento de normas, operación de los controles y la interpretación de los resultados.

1. El establecimiento de normas se hace indispensable, ya que sin éste sería imposible llevar a cabo un control por medio de comparar lo que tenemos con lo que queremos.

²¹ Reyes Ponce Agustín, Op. Cit., pp 63

²² Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, Op. Cit., pp 85

2. La operación de los controles se sustenta en el hecho de que vamos a necesitar de personas especializadas que los trabajen y nos indiquen que tan alejados o cercanos estamos de lo planeado.
3. La interpretación de los resultados es la última etapa del control y nos sirve para que la alta dirección, los gerentes de departamento y posiblemente los mandos medios de una organización puedan tomar decisiones. Básicamente esta es una etapa de retroalimentación del propio proceso administrativo.

En la actualidad el proceso administrativo que propuso Urwick y retomo Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de empresas" no suele ser tan utilizado. Por lo tanto no se pretende que la división que hacen dichos autores sobre la división de las fases y elementos del proceso administrativo sean de carácter general y de aplicación universal. Por decirlo de otra manera, en la actualidad el proceso administrativo se analiza, aplica y estudia con solo cuatro elementos, que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Los dos primeros elementos pertenecen a la fase mecánica y los siguientes dos restantes a la fase dinámica. Los elementos de Previsión e Integración han quedado incluidos en los otros, es decir, la previsión se ha considerado dentro de la planeación, mientras que la integración se ha tomado como un elemento implícito de la dirección.

Con lo expuesto anteriormente podemos entonces entender tanto la mecánica y la dinámica administrativa, teniendo así una visión más amplia del proceso administrativo.

1.6. La empresa y su finalidad.

El concepto de empresa debe verse a través de distintos aspectos, los cuales son el aspecto económico, jurídico, administrativo y sociológico.

Debido a que la empresa tiene alcances que obligatoriamente abarcan el campo de acción de otras disciplinas.

Dentro del aspecto económico vemos a la empresa como una unidad destinada a la producción de bienes y/o servicios, los cuales serán retribuidos económicamente, es decir, se traducen en dinero.

Desde el punto de vista jurídico una empresa cuenta con una estructura en las que leyes mercantiles, civiles, financieras y fiscales tienden a regularla.

En lo que se refiere al aspecto administrativo la empresa se ve representada por una unidad de mando, la cual coordina y decide el rumbo de la empresa misma y su manejo administrativo.

A la empresa también se le considera como una unidad sociológica, ya que esta conformada por seres humanos que llevan una forma de vida, comunicación, intercambio de conocimiento y actitudes personales dentro de la misma. Las relaciones humanas están presentes en la empresa.

Por lo tanto podemos definir a la empresa como una unidad socioeconómica y administrativa que tiene una misión en la sociedad y una objetivos que cumplir.

Una empresa está integrada básicamente de distintos recursos, los cuales son: humanos, materiales y técnicos.

Los recursos humanos están conformados por personas. Estas personas son diferentes entre si, tienen distintos conocimientos, educación, clase social, creencias, ingresos, etc. Es por ello que en una empresa encontramos obreros, ya sean calificados o no calificados; los supervisores que se encargan de revisar el trabajo y resolver problemas particulares del

mismo; personal técnico que trabaja en tareas muy específicas y que solo ellos saben realizar; ejecutivos, ya sean de mandos medios o altos, los cuales tienen cierta jerarquía y grado de responsabilidad; y finalmente tenemos a los directivos, que se encargan de tomar las grandes decisiones de tipo administrativo y otras para beneficio de la empresa.

Finalidad de la empresa.

Su fin inmediato: es "la producción de bienes y servicios para un mercado".²³

Una empresa no solo tiene una finalidad, sino varias, básicamente se consideran tres.

Muchos consideran finalidades y otros hablan sobre objetivos de la empresa, para no entrar en discusión nos concentraremos en denominarlos objetivos y estos son:²⁴

1. **Objetivo económico:** Todas las empresas (sobre todo las de carácter privado) persiguen la generación de utilidades, las cuales pretenden lograr por medio de la comercialización de productos o servicios a las personas.
2. **Objetivo de servicio:** Una empresa también busca que al ofrecer productos o servicios estos tengan utilidad para la sociedad, ayudando así a la satisfacción de necesidades humanas.
3. **Objetivo social:** Una empresa además de producir y vender, además de proporcionar satisfacción, también busca la generación de empleos y con ello participar en el desarrollo económico y social de una nación.

Existen empresas privadas y públicas, cada una de ellas tiene una finalidad distinta.

²³ Reyes Ponce Agustín, Op. Cit

²⁴ J. Antonio Fernández Arena

La empresa pública tiene una finalidad básicamente de servicio social, el lucro o generación de ganancias económicas no son indispensables, aunque pueden tenerlas o no tenerlas, esto, claro está, dependiendo de dónde provengan los recursos a los que se allega.

La empresa privada, por el contrario, tiene una finalidad netamente económica por medio de ofrecer productos o servicios que satisfagan una necesidad social.

Cuando no se generan utilidades, la empresa privada pierde su naturaleza y está destinada a su desaparición al no poder sobrevivir económicamente.

CAPITULO 2

Importancia de que las empresas cuenten con programas de calidad

¿Qué es un programa?.- Concepto de la calidad.
Importancia de la calidad.- La calidad en nuestros días.
La calidad ¿se controla o se hace?.- ¿Qué es un programa de calidad?
Importancia de los programas de calidad.

2.1. ¿Qué es un programa?

La figura del programa se va a encontrar encuadrado dentro del elemento de la planeación, en donde un programa va a surgir a partir de un plan. El plan es una serie de acciones, pasos y/o actividades que se tienen que realizar, con la finalidad de alcanzar un objetivo establecido.

El programa es algo similar, solo que en el programa se le asignan tiempos a dichas actividades. Veamos una definición de programa.

*Un programa es un plan que abarca una empresa relativamente grande, aunque no todos ellos pueden clasificarse así. Se puede definir un programa como un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno, con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.*²⁵

Básicamente en esto consisten los programas, pero ¿de dónde y cómo surgen?

Primeramente una empresa u organización social establece sus objetivos, ya sean estos generales o particulares, a largo, mediano y corto plazo; una vez establecidos pasa a formular metas, las cuales son cuantificadas y deben estar apegadas a los objetivos ya establecidos.

Con base en esas metas, las cuales deben ser realistas, se comienzan a formular planes, que como ya vimos, son una serie de actividades a realizar. Cuando a esos planes se les asignan tiempos se convierten en programas. Posteriormente se debe incluir un presupuesto, para que entonces el programa cobre un carácter de ser realizable, es decir, que se pueda llevar a cabo.

²⁵ Terry George R., "Principios de administración", Edit. Cecs, México, 1998, pp 235

Resulta indispensable que los programas vayan acompañados de un presupuesto, dado que todo esfuerzo que se realice en la empresa tiene un costo, y esos costos se traducen en dinero.

Al hablar de metas realistas se tiene la implicación de que las mismas deben estar apegadas a los objetivos de la organización, es decir, deben ir en la misma dirección y las mismas deben ser los medios para cumplir con dichos objetivos. También las metas deben ser medibles, tanto en tiempo, dinero, resultados que se desean obtener, etc. Y finalmente las metas deben ser establecidas con gran objetividad, es decir, sin caer en la exageración o excesivo optimismo o quedar tan cortas que no representen reto alguno a la organización para cumplir con ellas.

Es necesario mencionar que para una empresa pueda establecer sus objetivos, es indispensable que haya definido claramente su misión y su visión.

La misión se puede definir como *Deber moral que a cada hombre le impone su condición o estado.*²⁶

Básicamente la misión consiste en la razón de ser de una empresa, el servicio esencial que tiene una organización.

La visión es el *efecto de ver. Contemplación inmediata y directa sin percepción sensible.*²⁷

La visión es una percepción que tiene una persona u organización sobre la realidad.

²⁶ Diccionario de la Enciclopedia Encarta 1998, Microsoft, España, 1998.

²⁷ Op. Cit.

Con estos dos conceptos se hace posible que una empresa sepa en donde está y hacia dónde quiere llegar, teniendo en cuenta qué tiene que hacer para llegar a donde quiere.

Una empresa es un sistema, ya que está constituida por una serie de elementos relacionados entre sí, para entender mejor esta aseveración necesitamos definir qué es un sistema.

Puede definirse un sistema como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, realizando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre insumos (información, energía o materia) y proveyendo productos (información, energía o materia) procesados. Los elementos, las relaciones entre ellos y los objetivos (o propósitos) constituyen los aspectos fundamentales en la definición de un sistema.²⁸

Como ya vimos, la empresa es un sistema el cual va a requerir programas de diversa índole, tales como programas financieros, de capacitación a los recursos humanos, programas de producción, publicidad o ventas y claro está, los programas de calidad.

2.2. Concepto de la calidad.

La calidad suele ser un concepto para el cual no existe una definición absoluta, pero más aún resulta calificar que algo tenga calidad, ya que esta percepción es subjetiva totalmente; lo que para una persona es calidad, puede que otra no la considere de la misma manera, también depende la educación, nivel socioeconómico y cultura (país) de la persona para que algún producto o servicio sea considerado de calidad.

Para entender qué es la calidad, en qué consiste y en qué se basa, resulta útil dar algunas definiciones para entonces integrar un concepto fácil de manejar.

²⁸ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", Edit. Mc Graw Hill, México, 1989, pp.669

La calidad representa las propiedades de un producto para saber en qué grado la tiene, ahora, cuando se dice que tiene calidad lo debemos entender como un juicio positivo para que sea equivalente con los términos excelencia o perfección.²⁹

Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido de que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien.³⁰

La calidad es simplemente en que algo (producto, servicio o persona) proporcione una satisfacción (sea útil) plena, que a su vez tenga un equilibrio en sus características evitando tener errores o defectos logrando ser competitivo (a la altura de las exigencias).

La calidad también es hacer bien las cosas desde el principio, en orden y completas para no tener que repetir las y desperdiciar recursos al hacerlo.

La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior, a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.³¹

La calidad básicamente se enfoca a ofrecer productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades y deseos que el cliente busca, al mismo tiempo de que al hacerlo se realice bien desde el principio sin tener que hacer correcciones que implican mayores costos.

²⁹ Anda Gutiérrez Cuauhtemoc, "Administración y calidad", Edit. Limusa, México, 1995, pp 100

³⁰ Hill Charles W L., "Administración estratégica", Edit. McGraw Hill, Colombia, 1998, pp. 110

³¹ Stoner James A. F., "Administración", Edit. Prentice Hall, México, 1996, pp 229

Esto debido a que *una mayor calidad del producto significa que se pierde menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos o suministrando servicios fuera de lo normal, y se emplea menos tiempo corrigiendo errores. Esto se traduce en mayor productividad por trabajador y menores costos por unidad.*³²

Cabe decir que la calidad busca aumentar la productividad y crear productos y/o servicios que sean competitivos, es decir, que estén a la altura de las exigencias de los clientes, que sean capaces de estar a la altura de otros productos del mismo género y también se mantengan actualizados conforme el avance tecnológico mundial.

La calidad puede manifestarse de forma tangible e intangible. La calidad **tangible** es aquella que podemos medir y reconocer por medio de la observación y la comparación.

La calidad **intangible** es aquella que a simple vista no podemos medir, ya que está sustentada en sentimientos, actitudes o valores de tipo subjetivo y personal. Esta calidad intangible es aplicable más a las personas que a los productos y servicios.

En lo que se refiere a los productos tenemos dos tipos de calidad: la calidad de diseño y la calidad de concordancia.

La calidad de diseño se da cuando un producto cumple con ciertas especificaciones de carácter muy técnico, las cuales básicamente existen para que un producto al llegar al mercado cuente con los requisitos para poder ser comercializado y tenga un valor de uso.

La calidad de concordancia es aquella que el consumidor busca, ya que éste siempre buscará satisfacer una serie de necesidades y deseos en los productos o servicios.

³² Hill Charles W L , Op Cit

Los clientes buscan alguna de las dos calidades, esto va a depender si el cliente es una persona usuaria o un cliente industrial. El cliente usuario va a buscar en un producto la calidad de concordancia, mientras que el cliente industrial va a adquirir productos fijándose en la calidad de diseño.

En capítulos posteriores trataremos más a fondo los distintos tipos de clientes que existen y las diferencias entre necesidades y deseos en los consumidores.

2.3. La importancia de la calidad.

El concepto de la calidad ha cobrado gran importancia en los tiempos modernos, debido a que al finalizar la segunda guerra mundial, las economías de los países altamente industrializados experimentaron crecimientos que no se habían dado con anterioridad, trayendo consigo un aumento en los ingresos de la población y con ello un aumento o mayor estimulación en las necesidades de las personas.

Al revelarse la existencia de dichas necesidades latentes se requirió entonces la creación de nuevos productos y servicios destinados a satisfacerlas. Esto también implicó que no solo una empresa elaborara ciertos productos, sino que por el contrario, varias empresas empezaron a ofrecer productos similares, del mismo género o clase dispuestos a llegar al consumidor, dejando en las manos de éste último la decisión de comprar o no comprar un producto o servicio. ¿Cuál fue el elemento que los consumidores empezaron a considerar para elegir un producto entre varios disponibles?, simple y sencillamente centró su atención en un factor: La Calidad

Podemos decir entonces que la necesidad de que un producto o servicio cuente con calidad se debe a la existencia de competidores. Si no hay competidores no habrá la necesidad de producir y ofrecer calidad.

Afortunadamente cada día hay menos productos y servicios que no cuenten con competidores, con lo cual las teorías de calidad, normas de certificación y organismos internacionales han surgido para generar una cultura de la calidad a nivel mundial.

La importancia de la calidad radica en el hecho de que en los tiempos actuales, una empresa u organización que no produzca, genere y ofrezca productos y servicios de calidad estará destinada a desaparecer en un período no muy largo.

La globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo económico y social, la conformación de bloques y mercados de gran magnitud a nivel mundial y la integración de varios países a los mismos, han forzado a empresarios, líderes mundiales, profesionistas y trabajadores a incorporar el concepto de calidad en todos los roles de la vida de cada persona.

2.4. La calidad en nuestros días.

En la actualidad y desde hace algunos años, ha estado muy en boga el concepto de la calidad, sobre todo en el sector empresarial. Esto debido al fenómeno de la globalización que actualmente se da.

La globalización es simplemente en que los negocios deben buscar tener un enfoque global o que comprenda a otros mercados de tipo internacional en lugar de ser local.

Cuando una empresa se incorpora a este fenómeno globalizador se debe tener un compromiso total con la calidad, con la finalidad de lograr competitividad, la cual *es la posición que tiene un competidor con relación a otros.*¹¹

La globalización no solo se da en los negocios, también en la red de comunicación (internet, televisión, radio, teléfonos, etc.) y cuestiones culturales (música, baile, literatura, cinematografía, etc.).

2.5. La calidad ¿se controla o se hace?

No fue sino hasta el final de la segunda guerra mundial cuando las grandes naciones industrializadas empezaron a considerar seriamente el concepto de la calidad.

La producción en masa y la diversificación de productos y servicios que se empezaron a demandar, fueron las dos razones detonantes de ofrecer "calidad" a los consumidores.

Ahora las empresas estaban en la cuestión de cómo ofrecer dicha calidad. Primeramente se optó por controlar la calidad, lo cual suponía una extrema vigilancia de personas encargadas de supervisar la calidad en los productos, tomando una actitud dura e inflexible en los procesos productivos.

Esta forma de controlar la calidad no garantizó que los productos y servicios tuvieran calidad, ya que se basaba en intervenir, vigilar y aprobar los productos que ya estaban terminados.

Los Estados Unidos de Norteamérica basaron su cultura de calidad precisamente en la suposición de que la calidad debería ser controlada. Mientras que en Japón las teorías de Edward Deming sobre el control estadístico de la calidad fueron adoptadas por las empresas

¹¹ Stoner James A.F., "Administración", Edit. Prentice Hall, México, 1996, pp 141

nacionales, adecuándolas a su propia cultura y forma de vida. Ello dejó en claro la idea de que la calidad se debe hacer y no se debe controlar. La calidad entonces se empieza a considerar desde el primer instante del proceso de producción, es decir, desde la adquisición de la materia prima, pasando por el proceso de producción y concluyendo en el producto terminado.

Por lo tanto debemos considerar que la calidad se hace, se produce y no se controla. Hacer la calidad implica dar seguimiento a un producto desde que se adquieren las materias primas, el manejo de todos los recursos con que la empresa cuenta, el análisis y evaluación constante del proceso de producción, las pruebas necesarias para que el producto sea considerado de calidad y finalmente la venta del producto.

Controlar la calidad sólo implicaba el evaluar un producto cuando éste ya estaba terminado, imposibilitando así el mejoramiento en el proceso productivo y otros procedimientos anteriores. El controlar la calidad se traducía en generar gastos mayores para corregir las fallas de los productos e impedía la posibilidad de contar con un sistema de calidad integral para toda la empresa desde un principio, en todas las áreas y las operaciones de la misma.

2.6. ¿Qué es un programa de calidad?

Una vez que ya hemos definido que es un programa y también a qué se le considera calidad, estamos entonces en posibilidad de integrar ambos conceptos en uno solo y por lo tanto obtener como resultado el concepto de programa de calidad.

Un programa de calidad puede ser definido como una serie de pasos y actividades que deben ser llevadas a cabo en un cierto tiempo con la finalidad de cumplir ciertas metas y objetivos que se han establecido con anterioridad basados en una filosofía de calidad.

El objetivo de un programa de calidad es el de generar cambios en los procedimientos administrativos y productivos de una empresa, dichos cambios deberán ir acorde con objetivos y metas dirigidos a fomentar una cultura de calidad en la empresa.

La empresa de antemano debe adoptar una filosofía de calidad en todos los niveles que la conforman, con la finalidad de que todas las personas en la organización se vean involucradas en el proceso de producir y trabajar con calidad.

Pero, ¿qué es una filosofía de calidad? Primeramente la palabra filosofía se puede definir de la siguiente manera: *La filosofía es, generalmente, un conjunto relativamente completo de verdades, valores y creencias que alimentan, fundan y enfocan el origen del sueño, el estímulo de la visión, y la formulación de la misión.*³⁴

Tomando en cuenta este concepto de filosofía observamos palabras clave como sueño, visión y misión. Se consideran clave debido a la siguiente aseveración.

*Si no hay una visión, es posible que tampoco exista un enfoque claro y consistente. Si falta el sueño, puede ser que no haya renovación alguna de la esperanza; si la filosofía está ausente, el trabajo y la vida por sí mismos carecen de significado.*³⁵

Es de ésta forma como por medio de la filosofía determinamos nuestra razón de ser, de vivir, de trabajar y de hacer las cosas, es simplemente la forma de concebir a la vida misma.

La filosofía para una empresa es básicamente lo mismo, sólo que se hace mas énfasis en la forma de trabajar, la cual debe tener la convicción de hacerlo con calidad. Esta calidad

³⁴ Batten Joe, "Cómo construir una cultura de calidad total", Edit. Iberoamerica, 1992, pp 1

³⁵ Op Cit pp 2

debe aplicarse de principio a fin, en todas las áreas de la empresa e involucrando a todos los individuos que la integren.

Más adelante hablaremos sobre las distintas de filosofía de calidad existentes, de ciertas técnicas estadísticas de la calidad y las diferencias existentes entre unas y otras.

2.7. Importancia de los programas de calidad.

La importancia de que las empresas cuenten con programas de calidad parte de la premisa de que las organizaciones deben trabajar cada día con una mejor productividad, es decir, la perfecta combinación entre la eficiencia y la eficacia en la organización.

Aquí es donde se conjuntan el buen manejo de los recursos con los que cuenta una empresa y la finalidad que pretende dentro de la sociedad. Su importancia también obedece a la gran competencia que existen en los distintos mercados y al hecho de que hoy en día no existe empresa que no tenga competencia.

Además de que trabajar con programas de calidad ha traído otros beneficios significativos a las empresas como: Reducción de costos en sus procesos productivos, eliminación de gastos innecesarios a causa de una mala producción, menores inventarios, mejora de los procedimientos administrativos y de trabajo en la empresa, aumento de la productividad, aumento de las utilidades.

Los programas de calidad van a estar dirigidos a los procesos productivos, los cuales se basan en controles sobre las materias primas, el proceso de producción y los productos terminados.

Existen otros programas de calidad par mejorar las relaciones humanas e interpersonales entre los individuos de la organización, programas dirigidos a la calidad personal, liderazgo, convivencia y comunicación personal. Por último encontramos otro tipo de herramientas que permiten validar la forma de trabajo de una empresa, estas herramientas son las normas de calidad (nacionales e internacionales), las cuales van a incidir principalmente en certificar productos, procesos productivos, procedimientos administrativos y operativos de una empresa para calificarla y determinar si puede o no ser considerada de calidad.

Básicamente estas son las razones y aspectos fundamentales para considerar la importancia de que las empresas cuenten con programas de calidad.

CAPITULO 3

Diferentes métodos y técnicas de calidad existentes para las organizaciones

Métodos y técnicas de calidad existentes.
Deming y el control estadístico de la calidad.
La filosofía japonesa de la calidad.- Las siete herramientas.
Los círculos de calidad.
Repercusiones de tener o no tener calidad en las organizaciones.

3.1. Métodos y técnicas de calidad existentes.

Antes de empezar a hablar sobre los métodos y las técnicas que existen para lograr la calidad en las organizaciones, es importante mencionar de dónde surgieron y a qué necesidades respondieron.

Primeramente encontramos tres etapas en la aparición y desarrollo de la filosofía de la calidad, las cuales podemos enumerar como: 1. El control estadístico de la calidad, 2. Las filosofías sobre la calidad y 3. Las normas y certificaciones para la calidad.

Se enumera como primero al control estadístico de calidad, ya que fue el primer avance que se tuvo en materia de calidad, fue la primera forma de comenzar a considerar al concepto de calidad seriamente. Posterior a eso surgieron las filosofías de calidad, las cuales tuvieron representantes como Edward Deming, J.M. Juran, Elton Mayo, Crosby y Kaoru Ishikawa. Finalmente y en años más recientes surgieron las normas de calidad de tipo ISO de carácter internacional y otras aplicadas a un nivel local o nacional, con dichas normas se otorgan certificaciones y realizan auditorías a distintas organizaciones.

En los años de la segunda guerra mundial surge un modelo administrativo para la calidad, propuesto por el estadístico Edward Deming en los Estados Unidos de Norteamérica en 1942. La finalidad de este modelo era principalmente enfocado a compañías productoras de armamento que se les suministraría a las tropas norteamericanas y aliadas durante la guerra.

Desafortunadamente la aplicación del modelo fracasó en Estados Unidos. Posteriormente en 1950, Deming impartió cursos y seminarios en Japón sobre su filosofía administrativa para la calidad, en donde encontró aceptación y éxito en las empresas japonesas que la adoptaron.

Tan importantes fueron los resultados que para 1951 se estableció un premio a la calidad en el Japón, nombrándolo Premio Deming. Los productos japoneses pasaron progresivamente de ser considerados de mala calidad hasta ser de buena y muy buena calidad, solo basta salir al mercado para ver cuán real resulta este argumento.

Deming estableció su ciclo de calidad en cuatro partes: diseño, producción, ventas e investigación de mercados. Después de ésta última parte se regresaba a un rediseño del producto, para nuevamente continuar el ciclo.

Japón se transformó en una potencia económica, en el proceso apareció un firme representante que retomó la filosofía del control de la calidad de Deming y la enriqueció para aplicarla en las empresas japonesas, Kaoru Ishikawa.

Kaoru Ishikawa creó su propio modelo sobre la calidad, denominado Control total de calidad. De su modelo se rescatan precisamente las siete herramientas básicas del control de calidad, las cuales se explicarán más a fondo en capítulos siguientes.

Una vez que estas filosofías de la calidad se extendieron a distintas partes del mundo, se hizo latente la necesidad de crear normas que estuvieran enfocadas a calificar de alguna manera a los productos, servicios y empresas con el adjetivo de la calidad.

Normas locales e internacionales son establecidas y generan resultados a lo largo del mundo, en donde las empresas compiten con otras de distintos países por entrar a los mercados internacionales. Dicha forma de entrar es por medio de trabajar y cumplir con ciertos lineamientos que las normas de calidad así lo especifican.

De esta manera comprendemos las tres etapas por las cuales ha evolucionado el concepto de calidad desde que se empezó a considerar su importancia.

3.2. Deming y el control estadístico de la calidad.

Edward Deming considero en la elaboracion de su modelo a la forma de identificar las fallas y errores en los procesos productivos, para lo cual se decidió por mediciones y controles de tipo estadístico.

Con los controles de calidad estadísticos se tuvo una forma concreta de dividir a los productos que tenían calidad de los que no tenían. El control estadístico de la calidad fue entonces la primera y única herramienta para detectar la presencia o carencia de calidad en los productos y el proceso de producción mismo.

Deming entonces, con base a sus experiencias, empezó a enumerar ciertos lineamientos que deberían observarse por parte de las empresas, comprendiendo dichos lineamientos en la conformación de los catorce puntos de Deming.

Los catorce puntos de Deming son, de alguna manera, precedentes de las filosofías de calidad que aparecerían posteriormente, por lo tanto deben de tomarse en consideración, enumerándolos como se encuentran en el libro de Carlos Colunga Dávila, Administración para la calidad.¹⁶

Deming establece entonces:

1. Cree constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objeto de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

¹⁶ Colunga Dávila Carlos, "Administración para la calidad", Edit Panorama, México, 1995, pp 43 y 44

2. Adopte la filosofía postayloriana. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben de estar conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y a hacerse cargo del liderazgo para el cambio.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad. Elimine la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del proceso de producción.
4. Acabe con la práctica de hacer negocios basados sólo en el precio. En vez de ello, minimice el costo total. Tienda a tener un solo proveedor para cada artículo, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo.
5. Mejore siempre y constantemente el sistema de producción y de servicio para mejorar la calidad y la productividad y así reducir continuamente los costos.
6. Capacite y desarrolle en el trabajo.
7. Implemente el liderazgo para la calidad. El objetivo de los supervisores consiste en ayudar a las personas y a las máquinas a hacer un trabajo cada vez mejor. La función de los supervisores y de los directores necesita revisarse.
8. Deseche los temores de las personas, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribe las barreras que existen entre los departamentos. Todos los departamentos deben de trabajar en equipo para prever los problemas que pudieran surgir durante la producción y el uso del producto.
10. Elimine los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas. Tales incentivos sólo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las causas de la baja calidad y

de la baja productividad son del sistema y, por lo tanto, están más allá de la posibilidad de intervención de los trabajadores de línea.

11. Suprima las metas numéricas para los trabajadores de línea, sustitúyalas por el liderazgo para la calidad.
12. Elimine las barreras que privan a las personas de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, entre ellas la evaluación de méritos y la administración por objetivos.
13. Implemente un vigoroso programa de capacitación y autodesarrollo.
14. Ponga a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir el cambio. El cambio es responsabilidad de todos.

Deming también enumeró siete puntos, a los cuales les dio la denominación de las siete enfermedades mortales, las cuales también se encuentran en el libro de Carlos Colunga Dávila.¹⁷

1. La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad.
2. El énfasis en las utilidades a corto plazo, desdeñando la permanencia del negocio en mercado y las utilidades a largo plazo con una alta probabilidad de mejoramiento continuo.
3. Las evaluaciones de méritos o de desempeño individual, que premian las acciones a corto plazo, limitan la planificación a largo plazo, socavan el trabajo en equipo y crean competencia entre las personas de la misma empresa, hasta lograr una compañía con primas donas y feudos en pugna constante los unos contra los otros.

¹⁷ Colunga Dávila Carlos, "Administración para la calidad", Edit. Panorama, México, 1995, pp 44

4. La movilidad de la alta dirección, que impide las acciones para la permanencia del negocio a largo plazo.
5. El administrar la compañía basándose sólo en las cifras visibles.
6. Los costos médicos excesivos.
7. Los altos costos de garantía de operación.

Cabe mencionar que las enfermedades número 6 y 7 corresponden más a la economía norteamericana que a la nuestra. De esta manera Deming nos ofrece lo que una compañía debe hacer para alcanzar la calidad en sus catorce puntos y lo que jamás debe hacer si es que no quiere un fracaso rotundo en la organización.

Con estos puntos de carácter positivo y negativo tenemos un panorama de consideraciones necesarias a tomar por parte de los altos directivos de las compañías que deseen adoptar la calidad en su organización.

La razón del porque de éste argumento se desprende del hecho de que precisamente en Estados Unidos el modelo administrativo para la calidad fracasó porque la alta dirección no se involucró y faltó capacitación para comprender claramente lo que se quería, es decir, la alta dirección solo tomó el modelo y lo pretendió implementar a base de ordenes y no de una firme convicción y creencia del mismo.

1.3. La filosofía japonesa de la calidad.

Japón, una de las naciones perdedoras de la segunda guerra mundial y afligida por la derrota misma se enfrentó a partir de 1945 a una imposibilidad de vender sus productos en los mercados, los cuales estaban considerados como productos de pésima calidad.

La nación japonesa estando al fondo de la situación no tuvo otra opción mas que ponerse a trabajar en abrir mercados para sus productos, debido a que no poseen muchos recursos naturales en su pequeño territorio (comparado con otras naciones industrializadas en Europa y América) tuvieron que enfocarse en los procesos productivos de las empresas japonesas. El camino fue entonces la mejora y la adopción del concepto de calidad como herramienta indispensable para terminar con la crisis de posguerra.

Uno de los principales exponentes que surgieron en el Japón fue Kaoru Ishikawa. Ishikawa, presidente de la Unión de científicos e ingenieros japoneses y atento del modelo de calidad de Deming, proyectó un modelo que fuera adecuado a la sociedad japonesa.

En dicho modelo usaba la palabra Control de la calidad, palabra que también apareció en el modelo norteamericano, pero con la gran diferencia que Ishikawa proponía el control de la calidad desde el inicio del proceso productivo y además abarcaba a otros departamentos involucrados en la organización, empezando obviamente desde la dirección. Los directivos deben estar involucrados y ser los principales promotores en el control de la calidad.

En el modelo establece que la calidad se da cuando un producto o servicio está orientado hacia las necesidades de los consumidores y la satisfacción de las mismas. El adjetivo de calidad se lo va a otorgar un cliente a aquellos productos y servicios que cumplan totalmente con sus necesidades y/o deseos. Eso es referente al concepto de calidad en el producto. La interpretación más amplia sobre la calidad incluye significados como la calidad en el trabajo, calidad de la información, de los procesos, calidad del servicio, calidad de la administración, calidad en los procedimientos administrativos, calidad de los trabajadores a todos los niveles (operativos, supervisores, jefes, gerentes y directivos), etc.

El control de la calidad significa entonces emplear el mismo como base, contar con un control de costos, precios y utilidades de forma integral, tener un control de la cantidad (sobre los volúmenes de existencias, ventas y producción) y de las fechas de entrega.

En el modelo de Ishikawa se busca principalmente tres cosas:

- 1 Entender cuáles son las características de calidad reales. Estas características son principalmente las que van a satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, son el propósito por el cual el producto o servicio existe.
2. Fijar métodos o procedimientos para poder medir y probar dichas características. En esta paso se va a determinar que herramientas y métodos serán empleados para cuantificar la calidad, es decir, usar controles de tipo estadístico para la calidad.
- 3 Descubrir, entender y saber diferenciar las características de calidad sustitutas contra las características de calidad reales. Las características de calidad sustitutas son el conjunto de características de tipo técnico que se traducen en una o varias características de calidad reales.

Basicamente en estos tres pasos se busca determinar claramente las características reales. Ahora bien, ¿cómo pueden expresarse dichas características? Para ello tenemos las siguientes ideas para hacerlo.

1. Determinar la unidad de garantía.
2. Establecer el método de medición.
3. Determinar la importancia relativa de las características de calidad.
4. Llegar a un consenso sobre fallas y defectos.
5. Revelar los defectos latentes.

6. Observar la calidad estadísticamente
7. Calidad de diseño y calidad de aceptación.

El Control de Calidad (CC) en Japón fue modificado con relación al antiguo concepto de Control de calidad occidental. El CC japonés propuso "controlar" por medio de un círculo de Control, el cual se encuentra dividido en cuatro acciones que son: planear, hacer, verificar, actuar.

Dentro de la parte de planear tenemos dos conceptos: Determinar las metas y objetivos, y determinar métodos de alcanzar las metas.

El determinar metas y objetivos consiste en fijar políticas claras por parte de la dirección para entonces formular las metas, las cuales deben estar fijadas considerando los problemas que la empresa necesite resolver y expresarse en cifras. Existen metas prioritarias, que van en el sentido de cumplir claramente con objetivos de gran relevancia para la empresa; y las metas rutinarias, las cuales tienen el objeto de mantener en buen funcionamiento las actividades hasta entonces realizadas y su continuidad. De la misma manera existe un control prioritario y uno rutinario.

El determinar métodos para alcanzar las metas implica establecer los métodos más apropiados para que los subalternos puedan cumplir las metas especificadas, es decir, proporcionarles las herramientas para realizar y cumplir plenamente sus labores.

En la parte de Hacer encontramos dos conceptos: Dar educación y capacitación, y realizar el trabajo.

El dar educación y capacitación implica hacer el esfuerzo de educar al personal de forma total. Los directivos deben ser conscientes de que el hecho de capacitar al personal no debe ser un gasto, al contrario, se convierte en una inversión.

El realizar el trabajo consiste precisamente en que el personal cumpla con sus actividades que tiene de forma individual o grupal en la empresa.

El verificar sus efectos implica verificar que las actividades y tareas hayan sido realizadas de la manera apropiada. Dentro de verificar los efectos de la realización se debe considerar el hecho de verificar las causas y los efectos del proceso productivo o cualesquier otro proceso, con la finalidad de identificar que las actividades estén bajo control.

También tiene el objeto de identificar ciertas excepciones o irregularidades dentro de un proceso, dichas excepciones se les llama "puntos de verificación", en los cuales se realiza un análisis minucioso para llegar a las causas del problema o problemas.

Al verificar por medio de los efectos se puede verificar algún proceso, la forma de trabajar y la administración misma de la empresa.

Verificar por medio de los efectos no es lo mismo que verificar los efectos, mas bien consiste en determinar puntos de control para ver la manera en que opera el proceso y la administración de la empresa.

Por último, el tomar la acción apropiada tiene el objeto primordial de llevar a cabo medidas que impidan la repetición de las excepciones, así como el de realizar los ajustes pertinentes al proceso, si así lo determinó el resultado del análisis de dichas excepciones.

Los ajustes se hacen al proceso para que éste prevenga fallas futuras en el mismo.

Pero, ¿cómo identificamos y medimos las fallas?, ¿cómo cuantificamos que tan alejados o acercados estamos de lo que se planeo y lo que realmente se hizo?, ¿como controlamos?, la respuesta a estas preguntas surge al aplicar métodos estadísticos de control, de lo cual surge el concepto de Control estadístico de la calidad.

3.4. Las siete herramientas

El modelo de control total de la calidad de Ishikawa establece la utilización de siete herramientas estadísticas básicas para cuantificar, y con ello controlar la calidad. Cabe recordar que lo primero que existió en el ámbito de la calidad fueron los métodos estadísticos de control, posteriormente aparecieron las filosofías de calidad y más recientemente las normas internacionales de la calidad.

Las siete herramientas estadísticas de control son las siguientes:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de Ishikawa
3. Histograma
4. Estratificación
5. Hojas de verificación
6. Diagrama de dispersión
7. Gráficas de control

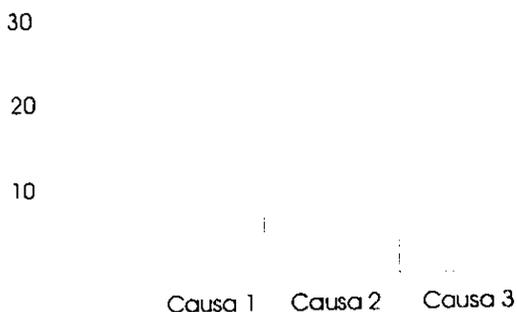
Con estas herramientas que describiremos de forma escueta, se pueden obtener variables para analizarlas y traducirlas en resultados que nos permitan tomar decisiones, todo con la finalidad de mejorar los procesos, la administración y el trabajo desempeñado en al empresa.

1. Diagrama de Pareto.

Esta herramienta consiste en la elaboración de un diagrama de barras verticales que servirá para identificar los problemas que se tienen en cierta área, departamento, proceso, producto terminado, etc.

Para hacer este diagrama se necesita identificar los problemas a estudiar, establecer una unidad de medida, recopilar los datos que sean necesarios y posteriormente dibujar los resultados que se tengan de cada uno de los problemas, ordenándolos de forma prioritaria, es decir, acomodando los resultados que más frecuencia tienen del lado izquierdo y seguir hacia la derecha hasta llegar a los menos frecuentes o de menor incidencia.

A esta gráfica también se le conoce como la regla del 80/20, ya que se dice que el 20% de los errores se traducen en el 80% de las fallas, y que el 80% de las causas solo generan un 20% de los problemas.



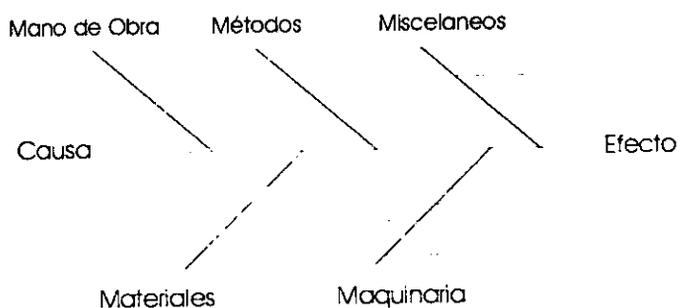
2. Diagrama de Ishikawa

A este diagrama se le conoce también con el nombre de "diagrama de causa y efecto", de "diagrama de espina de pescado" y de "diagrama de las cinco emes"

Para este diagrama se traza una línea recta en la cual se coloca la causa en el extremo izquierdo de la línea y el efecto en el extremo derecho de la misma.

A lo largo de la línea se trazan cinco líneas, a las cuales se les asigna un nombre individual, dichos nombres son: materiales, maquinaria, métodos, mano de obra y miscelaneos. De estos cinco nombres, todos inician con la letra "m", de ahí que se le denomine el diagrama de las cinco emes.

Dentro de esos cinco rubros o "espinas" del diagrama, se hacen otras líneas, en las cuales se van a anotar las fallas y errores particulares por cada uno de los cinco rubros. Posteriormente se requiere identificar las causas que se consideren como más importantes, sobre todo porque estén influyendo en gran medida o obtener el efecto que haya encontrado.



Con esta gráfica se pretende que se identifiquen las fallas para tomar acción con respecto a las mismas y eliminarlas.

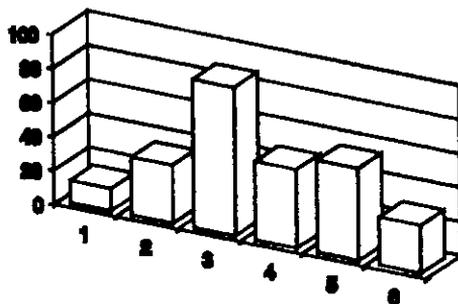
3. Histograma

El histograma es otra herramienta estadística que consiste en dibujar gráficas de barras en forma vertical, con el objeto de desplegar datos numéricos sobre la distribución de frecuencias con datos continuos.

Aquí se identifica primeramente la unidad experimental, para entonces ordenar los datos de menor a mayor y entonces establecer los límites mínimos y máximos con la finalidad de facilitar la tabulación de los datos y su agrupación.

Una vez realizado esto se procede a contar la frecuencia con que los mismos números (cantidades) aparecen en la muestra. Con ello se está en posibilidad de graficar los datos, considerando un límite de especificación superior y un límite de especificación inferior, asimismo el rango que existe entre los datos.

Es necesario mencionar que estas herramientas solo nos permitirán ayudarnos a identificar los problemas que tenemos en referencia al área o proceso en el que tengamos dificultades; y de ninguna manera son la panacea para resolvernos todos nuestros problemas, ya que la solución siempre vendrá del análisis de los resultados que arrojen las propias herramientas, dejando así a la dirección o a las personas encargadas del área, departamento, proceso o área específica de la empresa, la tarea de tomar decisiones con la intención de modificar y/o prevenir futuras fallas.

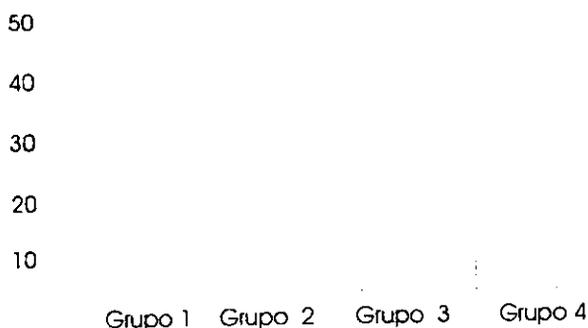


Las herramientas son solo medios para que nosotros decidamos que hacer, no son la solución a nuestros problemas.

4. Estratificación

Dentro de la estratificación encontramos que es un método para lograr mayor exactitud en la recolección y medición de datos. Al hacer esta agrupación se logra determinar de forma más clara y precisa las áreas en las que hay que trabajar para mejorar la calidad.

La gráfica es muy similar al diagrama de Pareto. La forma de agrupar dependerá de las necesidades específicas de cada empresa y de cada problema en particular, lo importante es la rapidez y sencillez que se obtiene al hacer una estratificación para los datos.



5. Hojas de verificación

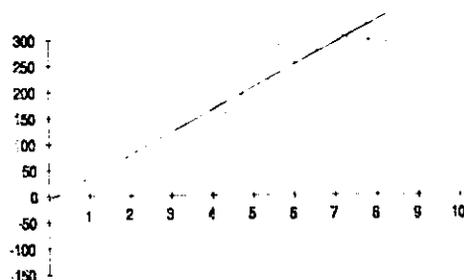
Esta herramienta consiste en diseñar una serie de columnas que sirvan para identificar la frecuencia con que se presentan cierto número de fallas o errores. Se trazan columnas y áreas de evento, en donde se recolectan los datos, colocando marcas donde coincida con el evento y periodo analizado. Finalmente se hace una columna de totales con el fin de resumir todo el proceso de medición.

En estas hojas también se puede presentar información más detallada sobre el cómo se comporta un proceso productivo. En la misma hoja se recurre a otras herramientas estadísticas. Por ejemplo: La distribución del proceso de producción puede representarse con un histograma, los defectos del proceso por medio de una gráfica de Pareto, las causas de los defectos por medio de un diagrama de Ishikawa, etc.

6. Diagrama de dispersión

A este diagrama también se le conoce con el nombre de diagrama de correlación, ya que su objetivo es el de estudiar la relación que existe entre dos variables, es decir, que tanto afecta los cambios que se den en una variable con respecto a una segunda.

En el diagrama se trazan dos ejes; el eje "x" en donde se va analizar una variable, en el eje "y" la otra para establecer una posible relación.



Para este diagrama siempre se obtendrá uno de tres posibles resultados: 1. Una relación positiva, 2. Una relación negativa y 3. Que no haya relación.

En la relación positiva tenemos que el eje "y" aumenta cuando el eje "x" también aumenta.

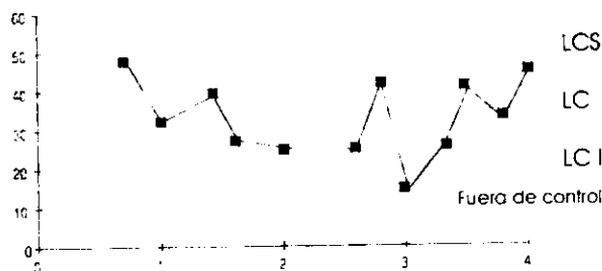
En la relación negativa tenemos que los valores del eje "x" aumentan mientras que en el eje "y" disminuyen. No hay relación alguna cuando los puntos están dispersos por toda la gráfica sin marcar tendencia alguna.

7. Gráfica de control

La gráfica de control consiste en dibujar los ejes "x" y "y", en donde la "x" se van a graficar el tiempo (ya sean minutos, horas, jornadas de trabajo, días, semanas, meses, etc.); mientras que en el eje "y" se grafican los valores que van a ser controlados.

En esta gráfica se trazan tres líneas rectas horizontales, las cuales van a establecer el límite control superior, la línea de control y el límite de control inferior.

Con esta gráfica se pretende identificar que el proceso productivo se desarrolle dentro de los límites de control, para que no se encuentre fuera de control, ya que de ser así se tienen que tomar medidas inmediatas para corregir las deficiencias que estén provocando tales anomalías.



En esencia estas siete herramientas de control estadístico van a ser grandes auxiliares en la identificación, corrección y prevención de fallas dentro del proceso productivo, administrativo, de servicio, etc.

Cabe señalar que ellas mismas no son la panacea que nos va a resolver todos nuestros problemas, más bien hay que considerarlas como lo que son, simples herramientas que nos proporcionarán los medios para mantener un control total de la calidad.

3.5. Los círculos de calidad

La figura de los círculos de calidad nace en Japón, partiendo de la filosofía del control de calidad. Estos son una forma más de llevar el concepto de calidad a la empresa.

Estos grupos están diseñados para trabajar con pocas personas, aportando ideas y soluciones a problemas relacionados con la calidad y la productividad en la empresa, pero para tener un concepto más claro presentamos la siguiente definición.

Los círculos de calidad son pequeños grupos de empleados que se reúnen periódicamente y comparten de modo voluntario ideas sobre problemas relacionados con la calidad y la productividad. Tratan de identificar los problemas, analizan sus causas y proponen soluciones. El círculo de calidad es un grupo de empleados que se reúne periódicamente para resolver los problemas que afectan su área de trabajo. En general de 6 a doce voluntarios. Los círculos de calidad se reúnen cuatro horas al mes en tiempo de trabajo.³⁸

Básicamente en estos grupos se busca un mayor acercamiento y trabajo más fluido por el hecho de que participan pocas personas. Sus actividades a realizar pueden partir de la elaboración de un formato de trabajo que incluya tres aspectos: iniciar con una fase, enumerar las actividades de la misma y considerar las fuerzas destructivas que se tienen para frenar las actividades a realizar.

³⁸ Hampton David R., "Administración", Edit. Mc Graw Hill, Mexico, 1989, pp. 715

El lograr que estos círculos de calidad tengan éxito dependerá de la disposición de cada uno de los miembros que los integren y del reconocimiento que los gerentes hagan sobre los mismos.

3.6. Repercusiones de tener o no tener calidad en las organizaciones

Existen diversas repercusiones y ventajas de tener calidad en las organizaciones.

Entre las ventajas que podemos enumerar de acuerdo con la cadena de Deming tenemos las siguientes ventajas al mejorar la calidad.

1. Se reducen los costos, *porque hay menos errores, menos reproceso, menos retrasos y menos problemas y hay mejor empleo de las máquinas y de los materiales.*³⁹

Toda esta reducción de fallas y errores no sucede de manera absoluta y definitiva, es decir, jamás existirá un proceso productivo que sea perfecto, pero sí se pueden disminuir las fallas y errores de manera considerable.

2. Baja los precios por el hecho de que *bajan los costos debido al menor volumen del material reprocesado, de trabajo repetido, de errores, de desperdicio y de esfuerzo humano, la productividad aumenta y el precio puede reducirse.*⁴⁰

Cabe recordar que entre menos costos se tengan en la empresa y que impacten los productos, habrá más posibilidad de ofrecer el producto a un precio mucho menor y convertir el factor precio en una ventaja sobre los competidores.

3. Captura del mercado, el cual está relacionado con la razón anterior, ya que al tener un precio bajo y ofreciendo calidad en el mismo se puede capturar el mercado.

³⁹ Colunga Davila Carlos, "Administración para la calidad", Edit. Panorama, México, 1995, pp 66

⁴⁰ Op. Cit. pp 67

4. Permanencia en el negocio, lo cual se logra por medio de precios bajos y el incrementar la participación en el mercado.
5. Proporcionar más empleos, ya que al incrementar la participación en el mercado se necesitará mayor producción y por ende mayor personal requerido para cubrir puestos necesarios para lograr esa mayor producción.

Estas razones componen un ciclo, el ciclo de la calidad. Es por ello que podemos encontrar una estrecha relación entre las cinco razones para tener y mejorar la calidad en una empresa.

Cabe recordar que: *La competitividad actual la ganan aquellos que se pueden añadir mayor valor al producto o al servicio, en el menor tiempo y al menor costo.*⁴¹

⁴¹ Colunga Dávila Carlos, "Administración para la calidad", Edit Panorama, México, 1995, pp 67

CAPITULO 4

El servicio al cliente

Definición de servicio.- Concepto de cliente.
Diferentes tipos de clientes.- Importancia del cliente para las organizaciones.
Calidad en el servicio al cliente.

4.1. Definición de servicio.

La definición de servicio se establece a partir de las preferencias del cliente, por lo tanto la siguiente definición nos hace dicha referencia.

*Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.*⁴²

En cualquier tipo de servicio vamos a encontrar a una organización y personal que estén destinadas a atender diversas necesidades de una o varias gentes. Tal es el caso del servicio de agua, luz, teléfono, etc. Indudablemente siempre vamos a encontrar a una organización y a un personal que respalden dichos servicios.

El personal de la organización (ya sea de forma directa o indirecta) tendrá el objetivo de satisfacer las necesidades de alguna persona, grupo de personas u organizaciones de carácter público o privado, ya que en la medida de satisfacer dichas necesidades lograrán una permanencia en el mercado. Actualmente no existe producto o servicio que no tenga un mercado al cual esté dirigido, ya que de lo contrario el producto o servicio no tendrían razón de ser y dejarían de existir.

Es necesario aclarar que el concepto de servicio que estamos manejando está enfocado al trato que se le da a los clientes por el hecho de adquirir un producto o servicio de una determinada empresa u organización.

Otro concepto, menos genérico, que citaremos con características más acordes con los conceptos de tipo administrativo y de calidad es el siguiente.

⁴² Microsoft, Enciclopedia Encarta 1998, España, 1998.

*La rapidez, la cortesía y la capacidad al prestar el servicio principal o al vender un producto, instalarlo, darle mantenimiento, repararlo o restituirlo.*⁴³

Con esta definición podemos darnos cuenta, principalmente, de ciertas características que todo cliente busca por parte de una empresa al adquirir un producto o servicio. Estas son la rapidez, obviamente que el cliente optaría por ser tratado lentamente, por que las fechas de entrega fueran tan largas que provocaran la insatisfacción o desistimiento de compra del cliente, o simplemente de que al hacer validas las garantías de los productos, devoluciones o compras posteriores, estas necesitaran de largos tiempos de espera.

La cortesía se refiere al trato personal que se establece entre el cliente y una persona perteneciente a la organización (llámese vendedor, consultor, representante, encargado o inclusive hasta el gerente). ¿A qué persona le gusta que al llegar a un lugar se le trate de mal modo, con malas palabras o sea ignorada su presencia?, por supuesto que a ninguna, por ello mismo la cortesía forma parte esencial para calificar al servicio como bueno o malo.

La capacidad al prestar el servicio principal se refiere a que la persona que nos atiende posea la información necesaria que le solicitemos sobre el producto o servicio que adquirimos, así como el resolver nuestras dudas e inquietudes que se tengan. En pocas palabras podemos decir que la persona sea la adecuada para realizar su trabajo de manera eficaz.

El servicio también incluye la atención que la empresa, a través de su personal especializado para dichas tareas, nos da después de haber realizado la compra del producto o servicio. A este tipo de atención se le conoce como servicio posventa.

⁴³ Colunga Davila Carlos, "Administración para la calidad", Edit. Panorama, México, 1995, pp.81

Algunos tipos de productos requieren de una instalación y/o mantenimiento específico y especializado para garantizar la plena satisfacción del cliente. En el servicio posventa también se incluye la reparación o restitución del producto, ambos aspectos son tomados en cuenta por parte del cliente para considerar al servicio como bueno o malo.

¿Por qué usamos los adjetivos calificativos de "bueno y malo"? Bien sabemos que calificar a algo como bueno o malo depende de una visión subjetiva de las cosas, pero desafortunadamente el cliente suele hacer dicha calificación para los productos y servicios que utiliza y tiene a su alrededor.

Otra razón por la cual se usan los adjetivos antes mencionados se debe a la definición de calidad que se presenta a continuación:

Calidad: Lo que el cliente diga que es.⁴⁴

Por lo tanto si la calidad es lo que el cliente diga que es, debemos tomar especial precaución en garantizar que el servicio que éste recibe de nuestra parte sea lo que sus expectativas demandan, debido a que el buen servicio será lo que el cliente diga que es.

En el transcurso de explicar el concepto de lo que es el servicio se ha introducido otra palabra que va muy relacionada, esta es el cliente.

Decimos que la palabra servicio y el cliente están relacionadas, ya que una empresa debe dirigir sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes, debe incorporar la calidad como medio para lograr una satisfacción y trabajo más efectivos, pero lo más importante consiste en que, independientemente de la clase de producto o servicio que ofrezca una empresa, forzosamente se tendrá la necesidad de dar un servicio para llegar hasta su cliente.

⁴⁴ Gerson Richard F., "Cómo medir la satisfacción del cliente", Edit. Iberoamérica, México, 1994, pp. 7

En otras palabras, el servicio es el enlace que existe entre la empresa y el cliente. La palabra servicio la ubicamos en medio de las palabras empresa y cliente.

Una vez definido qué es servicio y en qué consiste, pasamos a definir qué es cliente, para así posteriormente entender a que nos referimos cuando hablamos sobre el servicio al cliente.

4.2. Concepto de cliente.

La palabra cliente parte de la situación de identificar a quién vamos a servir. Cliente por lo tanto es aquella persona física o moral que tiene necesidades que satisfacer, dinero (capacidad de compra) y disposición para gastarlo. Al distinguir como cliente a una persona física o moral, hablamos de la existencia de personas individuales (clientes) que adquieren productos para satisfacer necesidades muy particulares, dichos productos son para consumo propio; mientras que la persona moral son las organizaciones (instituciones, empresas, de carácter público o privado) que de la misma manera tienen necesidades que satisfacer, pero con la diferencia que, en la mayoría de las ocasiones, la persona moral adquiere productos que sirven de suministros a su proceso productivo.

El cliente particular adquiere productos y servicios para consumirlos. El cliente corporativo adquiere productos y servicios para usarlos en su proceso productivo, aunque en ocasiones ciertos productos y servicios los usa para consumir, cuestión que al final de cuentas los incorpora como costos indirectos de producción y que posteriormente incorpora al costo del producto o servicio que realice, quedando este consumo como una inversión.

Ahora bien, el cliente es, o debiera ser, la persona más importante para una empresa u organización, ya que gracias a él es como puede existir la organización misma

Independientemente que la empresa ofrezca un producto o servicio, siempre tendremos un cliente al cual satisfacer, el cual va a calificar tanto el producto o servicio que recibe, así como el servicio o trato personal que entablamos al momento en que él decide elegimos.

Por esta razón el cliente se convierte en el "rey" de la empresa. Este argumento se deriva de la siguiente razón:

*Es muy importante el orientar toda la organización hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes externos y el conocer lo que ellos consideran que está bien y lo que consideran que está mal en cuanto al producto y al servicio que reciben.*⁴⁵

Por lo tanto, la mayor preocupación de toda organización debe ser la satisfacción de sus clientes.

Hemos dicho que un cliente busca satisfacer necesidades, pero ¿solo busca eso en un producto o servicio? Esta claro que un cliente busca satisfacer una o más necesidades, pero también busca satisfacer uno o más deseos.

¿Cuál es la diferencia entre una necesidad y un deseo?, ¿Son lo mismo?, ¿Tienen alguna relación?

Una necesidad es una carencia que tiene una persona, la cual tiende a ser de carácter indispensable y en ocasiones urgente, ya que su falta de satisfacción puede llegar a impedir el desempeño y el desarrollo normal de la vida de dicha persona.

⁴⁵ Colunga Dávila Carlos, "Administración para la calidad". Edit. Panorama, México, 1995, pp 69

Un deseo es básicamente lo que una persona le gustaría ser o tener en un cierto lapso de tiempo (sea largo o corto), pero que no ocasiona trastorno alguno (o por lo menos tan trascendente como lo es en el caos de la necesidad) si no se cumple o queda satisfecho.

Para entender la diferencia entre necesidad y deseo, explicaremos el siguiente ejemplo:

Una persona adquiere un automóvil, la necesidad que está satisfaciendo es la de transportación, pero los deseos de esa persona para con el auto pueden ser que éste tenga estéreo con reproductor de disco compacto, que tenga aire acondicionado, rines de magnesio o hasta quemacocos, etc. Realmente la persona necesitará tantas características para comprar un automóvil, seguramente no las necesitará, pero seguramente si las deseará. La necesidad es entonces la característica principal por la cual una persona busca cierto producto o servicio, mientras que los deseos son las características secundarias de un producto o servicio que un cliente busca.

Ahora bien, en el ejemplo, la necesidad de transportación podía también quedar satisfecha con la adquisición de una bicicleta, un par de patines o hasta un avión o helicóptero.

El cliente entonces va a tomar su decisión de compra con base en la satisfacción de sus necesidades y deseos. ¿Cuál de las dos variables influirá en la decisión de compra? En ocasiones prevalecerá la necesidad sobre los deseos y en otras ocasiones resultará de manera contraria.

Pero, ¿realmente cuál prevalece o es más importante? Definitivamente muchos clientes (sobre todos los individuos o personas físicas) basan su decisión de compra considerando satisfacer sus deseos y luego cubrir su necesidad que posiblemente tenían.

Una vez comprendido qué es y qué busca un cliente, es preciso hablar sobre la diferencia entre los mismos y los tipos existentes de clientes que a grandes rasgos podemos encontrar.

4.3. Diferentes tipos de clientes.

La clasificación básica y más común que existe sobre los clientes se da de la siguiente manera: Con respecto a lo que compran podemos clasificar al cliente en ordinario y el cliente industrial, y de acuerdo con su ubicación, podemos considerar como cliente interno y cliente externo.

El cliente ordinario es aquel que adquiere productos y servicios para su consumo propio. Este tipo de cliente busca principalmente la calidad de concordancia en un producto, es decir, no tomará en cuenta (en muy pocas ocasiones) las especificaciones técnicas de un producto o servicio para decidir adquirirlo. Por el otro lado tenemos que el cliente ordinario basa su decisión de compra tomando en cuenta más la satisfacción de sus deseos más que el de una necesidad propia.

El cliente industrial es aquella persona (física o moral) que adquiere un producto o servicio, pero con la finalidad de incorporarlo su proceso productivo o a otros departamentos específicos de la empresa. Este tipo de cliente basa su decisión de compra considerando totalmente la calidad de diseño, es decir, adquiere un producto que satisfaga ciertas especificaciones de carácter técnico, debido a que estos productos serán incorporados a su proceso productivo, con lo cual ningún cliente industrial permitiría que su proceso productivo fuera considerado como de baja calidad o carente de calidad. El cliente industrial sí busca satisfacer una necesidad específica a diferencia del cliente ordinario.

Otra clasificación de clientes es la del cliente interno y el cliente externo.

El cliente interno es aquel que se encuentra dentro de nuestra empresa u organización. Los departamentos que componen a la empresa, las personas que laboran en los mismos, los obreros, directivos, ejecutivos, supervisores, etc. Son todos ellos clientes internos.

Al ser clientes internos implica que reciben un producto, pero no solo eso, a su vez también se convierten en proveedores al otorgar un producto o servicio al siguiente cliente. Por ejemplo, en el proceso productivo tenemos que existen distintos departamentos pequeños dentro del área de producción, y como todo el proceso productivo es una cadena continua, cada pequeño departamento, área de trabajo o personal involucrado funge la posición de cliente y proveedor.

Reciben algo, le incorporan ciertas características y algún trabajo para entonces darlo al siguiente eslabón. De esa manera se cumple con la cadena, desde que entra hasta que sale como un producto o servicio.

Cliente externo se le denomina a toda aquella persona u organización que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la producción está dirigida, ofreciéndoles un producto o servicio.

El cliente externo es (o al menos eso debiera ser) la persona más importante para la empresa, ya que de ella depende su supervivencia propia, el que aumente su participación en el mercado o desaparezca del mismo.

¿Por qué es tan importante el cliente externo para una empresa? A continuación daremos unas razones y motivos del porque hay que entenderlo así.

4.4. Importancia del cliente para las organizaciones

Usaremos la palabra cliente para designar al cliente externo con la finalidad de no sonar reiterativos.

El cliente es entonces la persona más importante para la organización, con esto no pretendemos decir que no existan otro tipo de personas que no sean importantes, sólo que en el caso del cliente es la razón por la cual se dirigen todos los esfuerzos, de lo contrario ¿qué empresa podría sobrevivir sin clientes?, la respuesta es, ninguna.

*La actividad de mayor importancia a la cual se dedica una organización es la interacción con su cliente.*⁴⁶ Con esta afirmación resumimos quien es el “personaje estelar” para cualesquier empresa.

Peter Drucker declaró sobre la importancia del cliente para las organizaciones y los negocios: “El propósito de los negocios es crear y conservar al cliente”.⁴⁷

Además de considerar al cliente como la persona más valiosa para la empresa se deben considerar la creación de servicios de calidad para los clientes y evaluar la satisfacción del cliente, para entonces evaluar si estamos dirigiéndonos a ofrecer servicios y atenciones más allá de lo que el cliente esperaba.

4.5. Calidad en el servicio al cliente

El hecho de hablar primeramente sobre la calidad y luego sobre el cliente, nos obliga entonces a abrir conceptos como el de la calidad aplicada a los clientes, generar servicios que tengan calidad, satisfacer al cliente, ofrecer calidad en el servicio y atención al cliente, etc.

⁴⁶ Martin William B , “Dirección de los servicios de calidad al cliente”, Edit Iberoamérica, Mexico, 1998, pp vi

⁴⁷ Martin William B , “Dirección de los servicios de calidad al cliente”, Edit Iberoamérica, Mexico, 1998, pp 3

Para ello habremos de establecer programas de calidad que estén dirigidos a implantar, mantener y mejorar la calidad en el servicio al cliente. Para ello el Sr. Richard f. Gerson, presidente de Gerson Goodson, Inc. Nos ofrece siete pasos para crear un sistema eficaz de servicio al cliente.

*Desarrollar un eficaz y exitoso sistema de servicio al cliente puede ser uno de los objetivos más remuneradores que pueda lograr para su empresa.*⁴⁸

Los siete pasos que Richard F. Gerson propone son:

1. Empeño y dedicación de la dirección. Como ya habíamos establecido anteriormente, cualquier programa, sistema, normativa o filosofía de calidad que se desee adoptar deberá surgir o ser apoyado total y ampliamente por la dirección, de lo contrario nunca prosperará y tendrá éxito.

Para después la dirección comunicar a todos los niveles inferiores sobre la adopción de un programa que vaya a mejorar los servicios al cliente.

2. Conozca a sus clientes. Para conocer perfectamente a los clientes es necesario comprenderlos totalmente, para ello necesitará preguntarles sobre las cosas que desean, lo que les agrada o no les agrada sobre usted y la empresa, que esperan recibir de un servicio, la opinión sobre el trato que reciben, qué necesitan y motiva a comprar, etc. Todo ello con la finalidad de mantener su confianza y lealtad para con la empresa.

⁴⁸ Gerson F. Richard, "Más allá del servicio al cliente", Edit. Iberoamérica. México, 1998, pp 8

3. Desarrolle normas para la instauración de calidad de servicios. *El servicio al cliente no es algo tan intangible como pudiera pensarse.*⁴⁹ Lo que se pretende expresar en este paso es el hecho de que el cliente evalúa constantemente el servicio que recibe de una empresa, tal es el caso del tiempo que tiene que esperar para que le resuelvan alguna duda o problema, el número de personas a las que tiene que acudir para exponer una demanda o queja, el tiempo que un pedido llega o demora, etc.
4. Contrate, adiestre y retribuya a un buen personal. *Los programas de buen servicio y de retención del cliente puede llevarlos a cabo solamente un personal competente y calificado.*⁵⁰ Como habíamos mencionado anteriormente, el establecer programas de calidad en cualquier área o departamento requerirá innegablemente de capacitación y educación continua del personal, con la finalidad de que produzcan resultados satisfactorios.
5. Recompense los logros en el buen servicio. *Siempre reconozca, recompense y refuerce un desempeño superior. Ofrezca retribuciones financieras y psicológicas, e incentivos a su personal.*⁵¹ La finalidad de dar estos estímulos es la de motivar al personal a que continúe y mejore su desempeño actual.

No basta con capacitar y educar al personal, esto resultará inútil si no siente apoyo y motivación constante por parte de la empresa.

⁴⁹ Gerson F. Richard, "Más allá del servicio al cliente", Edit. Iberoamérica, México, 1998, pp. 9

⁵⁰ Op. Cit.

⁵¹ Op. Cit.

Un personal desmotivado pierde todo entusiasmo para realizar su trabajo adecuadamente, se siente relegado por la organización y termina por separarse de la misma.

6. Permanezca cerca de sus clientes. Se recomienda tener siempre un vínculo estrecho entre clientes y empresa, con la finalidad de hacer investigaciones y aprender de ellos. Se puede entonces con este paso buscar las respuestas a las preguntas del segundo paso.
7. Trabaje para mejorar continuamente. En este paso nos referiremos a la necesidad de evaluar los programas y sistemas que estén orientados a los servicios al cliente, ya que como mencionamos anteriormente, no existe sistema, proceso o procedimiento que sean perfectos, de allí que se les de un constante seguimiento, análisis, evaluación y propuestas para mejorarlos continuamente.

Con estos siete pasos tenemos un panorama más amplio de las cosas que se deben considerar para crear programas o sistemas que estén destinados a generar calidad en el servicio al cliente.

Antes de estos siete pasos, explicaremos un modelo de cinco etapas denominado "El ciclo de la dirección de servicios al cliente", estas etapas son:

Primera etapa: Comprensión de su cliente.

Segunda etapa: Fijación de criterios para servicios de calidad.

Tercera etapa: Formar un grupo ganador.

Cuarta etapa: Comprobar regularmente.

Quinta etapa: Proveer soluciones proactivas a los problemas.

1. Comprensión de su cliente. En esta etapa se tiene el objetivo de identificar lo que los clientes buscan y esperan de la empresa contra lo que usted les esté ofreciendo, para entonces comprender al cliente y orientar los esfuerzos a su satisfacción.

Usted no puede dirigir una operación de servicios de calidad al cliente al cliente a menos que comprenda la naturaleza de lo que está dando, que entienda perfectamente qué es lo que su cliente quiere de usted y cómo ellos lo ven a usted desde un principio.⁵²

Para comprender a su cliente se necesita establecer el nicho específico de sus servicios, lo cual se logra al determinar los servicios que la empresa presta específicamente y las características de sus clientes objetivo, a los cuales está dirigido primordialmente.

También se tiene que identificar las características de los servicios que actualmente está brindando, algunas de las cuales pueden ser: Orientación de las personas/cosas, alta tecnología, interacción personal, tiempo requerido, lugar, dificultad, adaptación, números servidos por transacción, adiestramiento y la supervisión.

Además tiene que establecer claramente el perfil de su cliente, el cual se hace al evaluar los valores y creencias, las actitudes, normas sociales, hábitos, expectativas y preferencias del mismo.

Por último necesita conocer como es visto usted por sus clientes. Esta percepción variará de acuerdo a tres cosas: 1. Las características que tienen sus servicios, 2. Por lo que los clientes necesitan y desean, y 3. Por la percepción que ellos reciben de sus servicios.

⁵² Martin William B, "Dirección de los servicios de calidad al cliente", Edit. Iberoamérica, México, 1998, pp 2

2. **Fijación de criterios para servicios de calidad.** En esta etapa se van a fijar criterios para los servicios que se van a ofrecer, los cuales deben ser claros, concisos, alcanzables y realistas

*Al establecer criterios claros, concisos, alcanzables y realistas, usted define la imagen de servicios como usted quiere que sea. ¡Este es el comienzo de los servicios de calidad al cliente!*⁵³

Como en la mayoría de los programas administrativos y en otro tipo de implantación de sistemas se requerirá necesariamente de establecer un objetivo, con la finalidad de saber hacia dónde van a ir dirigidos todos los esfuerzos y lo que hay que alcanzar y cumplir. El comunicar las expectativas, con la finalidad de dejar bien claro a todo el personal lo que se quiere y espera lograr. Finalmente, se necesita desarrollar una herramienta valiosa para la dirección, ya que los criterios establecidos pueden formar parte de perfiles de contratación de personal, para capacitar y desarrollar a los empleados, y también para crear un sistema de evaluación de los grupos del servicio al cliente.

En los servicios de calidad al cliente podemos encontrar dos dimensiones: 1. La dimensión de los procedimientos, que es la forma de hacer las cosas y de satisfacer necesidades del cliente; 2. La dimensión personal, que comprende las actitudes, conductas y trato personal con el cliente.

Las áreas que se incluyen dentro los procedimientos son: el tiempo, el flujo que tiene el sistema, la adaptación de los propios sistemas, la anticipación con respecto a lo que el cliente

⁵³ Martin William B., Op. Cit., pp.19

necesitará, la comunicación existente, la retroalimentación con los clientes, la organización y supervisión de los procedimientos.

Las áreas pertenecientes a la dimensión personal son La apariencia de las personas que proporcionan el servicio al cliente, la actitud del personal, la atención que el cliente recibe, el tacto y la forma de cómo se dicen las palabras, la capacidad de dirección por parte del personal para guiar al cliente, la habilidad en las ventas y la solución de problemas en forma amable

3. Formación de un grupo ganador. En esta etapa se debe formar y contar con un grupo ganador al agregar calidad en el diseño de las labores de servicios al cliente.

La forma de lograr lo anterior se logra cumpliendo con cinco requisitos, los cuales establece William B. Martin en su libro ⁵⁴

1. Establecer la finalidad del trabajo;
2. Explicando qué es lo que el personal hace actualmente en su trabajo;
3. Especificando cómo el personal ejecuta actualmente su trabajo;
4. Recalcando los criterios de excelencia para ese trabajo;
5. Describiendo cómo esta labor se relaciona con las demás.

Un grupo ganador también se forma escribiendo las especificaciones de los trabajos en términos de los servicios de calidad al cliente. Para ello se considera lo siguiente:

1. Hacer una lista del conocimiento para poder ejecutar la labor;
2. Enumerar las destrezas indispensables para la ejecución de la labor;
3. Revisar otros rasgos de conducta que sean necesarios;
4. Especificar los criterios de las destrezas;
5. Describir que resultados se esperan obtener.

⁵⁴ Martin William B , Op. Cit , pp 35

Para formar un grupo ganador también se requiere examinar a los solicitantes del trabajo para identificar sus habilidades en la prestación de servicios de calidad al cliente. Para lograrlo necesitamos hacer preguntas generales, de preferencia abiertas; escuchar cuidadosamente la respuesta para así elaborar la pregunta siguiente, solicitar opinión sobre los valores del servicio al cliente y los puntos de elección, con lo cual se pretende conocer la facilidad o dificultad que el solicitante tenga al enfrentarse a diversas situaciones.

Finalmente la formación de un grupo ganador dependerá del adiestramiento en cuanto a los servicios de calidad al cliente.

4. Comprobar regularmente. Esta etapa tiene la finalidad de evaluar y dar seguimiento a los programas de calidad del servicio al cliente.

Una forma efectiva de mantener la imagen de servicios en la que usted ha trabajado para crear, es desarrollar un sistema para supervisar el desempeño de las labores por parte de su grupo de servicios al cliente.⁵⁵

Para lograr la finalidad de ésta etapa se requiere usar tres sistemas de medidas de evaluación de la calidad de los servicios.

1. Un sistema de intervención de los servicios. Nos servirá para poder enfocarnos a indicadores claves de la calidad en el servicio.
2. Un sistema de retroalimentación por parte de los clientes. Este proporcionará a los clientes una forma fácil de exponer quejas y sugerencias con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio.

⁵⁵ Martin William B. Op Cit , pp.57

3. Un sistema de retroalimentación por parte de los empleados. El cual servirá para mantener al grupo por la dirección apropiada y sin desviarse.

5. Proveer soluciones proactivas a los problemas. En esta etapa se hace énfasis en ir más allá de tan sólo la resolución de quejas por parte de los clientes. *Aquí se aboga por una estrategia proactiva para construir una relación viable continua con los clientes. Ello significa involucrar a todo su grupo de servicios en la identificación y solución de los problemas relacionados con los servicios al cliente.*⁵⁶

El dar soluciones no implica que se resuelvan las quejas de los clientes cuando estas surjan, más bien se refiere al hecho de prevenir que estas aparezcan, para ello se recomiendan cuatro planes de acción que William B. Martin recomienda y se muestran a continuación.

1. Crear un ambiente de respaldo para solucionar los problemas de los servicios al cliente.
2. Usar los grupos de servicios al cliente para identificar las áreas de problemas en los servicios al cliente.
3. Hacer que su grupo de servicios al cliente sea un recurso para mejorar los servicios.
4. Convertir los problemas y quejas de los clientes en oportunidades para reforzar los lazos con ellos.

Siguiendo estas cinco etapas podrá identificar en dónde están sus servicios al cliente actualmente, para entonces comprometerse a generar cambios que le permitan llegar a donde usted quiere que estén.

⁵⁶ Martin William B., Op. Cit., pp 80

CAPITULO 5

Programa de calidad para mejorar el servicio al cliente
en una empresa de electrodomésticos

Antecedentes de la organización.- El departamento de servicio al cliente.
Diagnóstico de la situación actual.- Resultados del diagnóstico.
Programa para mejorar la calidad en el servicio y atención al cliente.

5.1. Antecedentes de la organización.

La empresa elegida para realizar el caso práctico sobre la temática referente a los programas de calidad ha sido Lienz S.A. de C.V., esta empresa forma parte y se complementa con otra más grande denominada Koblenz Eléctrica S.A. De C.V.

Para establecer los antecedentes históricos de Lienz es necesario hacer una semblanza de Koblenz en primera instancia.

Koblenz eléctrica S.A. de C.V. es una empresa mexicana al 100%, aunque los dueños fundadores de la empresa son de origen alemán, los cuales a finales de la década de los 50's decidieron invertir en México.

¿Cuál es el significado de Koblenz y Lienz? Ambos nombres son ciudades alemanas, es decir, la razón social de ambas empresas son procedentes de ciudades alemanas pequeñas.

Koblenz es una empresa dedicada a la fabricación de aparatos eléctricos para el hogar. Dichos aparatos comprenden productos como reguladores de voltaje, aspiradoras, pulidoras para pisos, lavadoras y exprimidores de ropa, además de contar con una línea de productos para uso industrial consistente en bombas de agua y motores eléctricos.

La planta principal de Koblenz se encuentra ubicada en Cuautitlan Izcalli, Estado de México, en un área de 50,000 metros cuadrados, donde 17,000 metros cuadrados son de construcción

En esta planta se realiza completamente el proceso de fabricación de piezas, ensamblado y terminado para concluir con productos listos para la venta, ya sea a distribuidores mayoristas y minoristas que lo pongan al alcance del público.

La empresa cuenta con sucursales de venta y servicio en otros estados de la república como Monterrey, Guadalajara, Mexicali, Estado de México y el Distrito Federal.

¿Cuándo inicio sus operaciones la empresa en Mexico? Como ya habiamos mencionado con anterioridad, los dueños fundadores decidieron establecer una empresa a finales de la década de los 50's, con lo cual Koblenz inició operaciones en Julio de 1959 en la colonia Moctezuma en México D.F.

Los primeros productos que se empezaron a producir y comercializar fueron aparatos electrodomésticos y equipos eléctricos industriales. En ese mismo año se inicio la producción de reguladores de voltaje, los cuales hoy en día se cuentan con más de 10 distintos tipos para las diferentes necesidades de los consumidores.

Para marzo de 1964, dentro de la línea de aspiradoras domésticas, se lanzó al mercado la aspiradora "Devoradora", la cual hoy en día cuenta con 13 modelos distintos, los cuales comprenden modelos simples, sofisticados y de lujo. Tomando en cuenta necesidades y gustos de los clientes.

Los motores de aspiradora eran importados de Alemania, y no fue sino hasta finales de 1965 cuando se procedio a su fabricación en la misma planta. Desde 1967 se inicio la fabricación de motores eléctricos con la finalidad de satisfacer la demanda de los mismos en México.

Para principios de 1968, después de varios estudios de mercado se detecto la necesidad del mercado nacional para contar con un producto destinado a lavar las alfombras y cuidar los pisos de los hogares y fue hasta 1971 cuando se decidió la fabricación de dicho producto.

Hoy en día se producen en México casi la totalidad de los componentes de la lava alfombras y lava pisos. Posteriormente, para 1973, Koblenz incursionó en el mercado de las lavadoras de ropa, primeramente a pequeña escala y después aumentando al contar con un área específica dentro de la planta para su producción a gran nivel.

En el mes de febrero de 1974 se inició la construcción de la planta en Cuautitlán Izcalli, planta que hoy en día sigue operando y ha registrado cierta expansión en sus naves industriales, para con ello albergar áreas de producción, instalaciones, laboratorios bien equipados y oficinas para ubicar los diferentes departamentos administrativos.

Para 1979 se inició la fabricación de la lavadora cuadrada, para así competir con los nuevos diseños y marcas que aparecían cada vez más en el mercado. En 1984 se lanzó al mercado una línea de aspiradores denominada "dimensión 2000", igualmente con la finalidad de no quedarse atrás en los avances tecnológicos de estos productos.

Dos años más tarde, en 1986, Koblenz comenzó la producción de bombas de agua y un año después Koblenz llevó a cabo un agresivo programa de exportaciones, logrando tanto éxito que el gobierno otorgó el premio "AL.TEX", el cual se entrega a empresas líderes en la exportación.

Los productos más recientes que Koblenz desarrollo en años posteriores fueron: Luz de emergencia en 1987, el horno Multicook en 1988 (hoy en día no existe), accesorio motorizado para las aspiradoras en 1991, regulador digital en 1993 y el regulador "No break" en 1998.

En lo que se refiere a Lienz S.A. de C.V. esta es una empresa de carácter comercializadora, la cual es fundada por los hijos de los dueños fundadores de Koblenz.

Koblentz es entonces una empresa industrial, mientras que Lienz se dedica a ser comercializadora de los productos que Koblentz le proporciona, con lo cual ambas empresas son de carácter familiar, sobre todo en lo que se refiere a los socios accionistas.

Lienz es una empresa que cuenta con cuatro sucursales de comercialización en el Distrito Federal, ello con la finalidad de abastecer la demanda existente en la capital y área metropolitana. Las cuatro sucursales se encuentran ubicadas en los siguientes lugares: Cuautitlán Izcalli, Satélite, San Joaquín y División del Norte.

Lienz es una organización más simple a comparación de lo que es Koblentz. La empresa se encuentra ubicada en un edificio con dirección en Río San Joaquín No. 345 Col. Ampliación Popo C.P. 11480 México, D.F.

Hasta aquí establecemos los antecedentes de Koblentz y Lienz, las cuales se consideran como empresas hermanas.

Ahora bien, al hacer una breve semblanza sobre los antecedentes de la empresa en cuestión, lo que prosigue es explicar como se encuentra constituida la estructura administrativa de la misma y posteriormente hacer el análisis dentro del departamento o área específica al cual estará dirigido el programa de calidad.

5.2. El departamento de servicio al cliente.

Lienz S.A de C.V. es una empresa mexicana, cuyo giro principal es de ser la comercializadora "oficial", por así decirlo, de todos y cada uno de los productos fabricados por Koblentz eléctrica S.A. de C.V.

Lienz tiene sus oficinas principales en Rio San Joaquin No. 345 y cuenta con otras tres sucursales ubicadas en División del Norte, Satélite, Cuautitlán Izcalli, en donde solamente se realiza la venta directa al público y todo el servicio relacionado a la atención al cliente.

Lienz con una estructura administrativa (en sus oficinas principales) consistente en los siguientes departamentos:

Dirección, un departamento de Contabilidad, otro de Crédito y cobranzas, un almacén y un departamento de ventas el cual tiene a su vez una división muy peculiar.

La división del departamento de ventas consiste en tres clases de ventas que interesan a la empresa para diversificar su mercado, esto es, cada departamento de ventas distinto tiene sus propias metas y objetivos. Esta división consiste en tres departamentos, los cuales son: Ventas de tipo institucional, ventas por referidos y ventas por cambaceo.

El departamento de ventas institucional se dedica básicamente a vender los productos a grandes empresas u organizaciones que lo pueden distribuir o consumir, además de que los productos que ofrecen son de tipo industrial, para las empresas que desean consumir y usar el producto, y de tipo doméstico al mayoreo para empresas que distribuyen los productos.

El departamento de ventas por cambaceo se dedica a ofrecer los productos de casa en casa, por medio de una demostración de los mismos y culminar en el cierre de la venta. Los productos que este departamento ofrece son únicamente de tipo doméstico.

El departamento de ventas por referidos tiene la finalidad de concertar citas vía telefónica para demostrar, ofrecer y vender los productos en domicilios de personas particulares y en algunas empresas u organizaciones pequeñas.

Los productos que se ofrecen son de uso doméstico, en el caso de domicilios particulares, y de tipo industrial o comercial en el caso de organizaciones como pequeñas empresas, tiendas, escuelas, farmacias, consultorios médicos, etc. Este departamento de ventas actualmente dejó de existir por no dar los suficientes resultados y por severa rotación de personal.

La estructura de las sucursales con que cuenta Lienz es la siguiente:

Básicamente la sucursal tiene un encargado de sucursal, una cajero en mostrador, dos técnicos para reparación de productos diversos y de dos a cuatro vendedores según las necesidades específicas y afluencia de clientes en cada una de las sucursales.

El departamento de servicio y atención al cliente está representado esencialmente por la sucursal, ya que Lienz en sus oficinas principales no tiene a personal específico destinado a esta labor. Esto se hace referencia sobre todo a que en las cadenas comerciales como Gigante o Aurrera tienen este departamento distinguido de los demás.

Para Lienz la función de atención y servicio al cliente es realizada por todas y cada una de las personas que laboran en la sucursal, ya que la sucursal es el medio por el cual el cliente directamente tiene contacto con la empresa.

Por lo tanto, el servicio y la atención al cliente será tan exitosa o fallida en razón a la buena o mala selección de personal que se haga con las personas que van a laborar en cada sucursal.

Es importante entonces identificar que al hacer un diagnóstico sobre la calidad en el servicio al cliente se deberá empezar por analizar las actitudes de todas las personas que

desarrollan su trabajo en cada una de las sucursales, de esta manera el mismo análisis se limita a examinar el servicio y la atención que se le proporciona al cliente en la sucursal.

Existen entonces condiciones para exponer la situación actual en lo que concierne al servicio y atención al cliente y así poder elaborar una serie de sugerencias que culminarán en la elaboración de un programa de calidad para mejorar dichos servicios.

5.3. Diagnóstico de la situación actual.

Como ya hemos mencionado, Lienz concentra la función de servicio y atención al cliente en las sucursales, las cuales son el medio de distribuir sus productos al cliente directamente, además de hacer efectivas garantías de los productos y realizar reparaciones o servicios a los mismos.

Por ello comenzaremos por definir las tareas y el desempeño de cada una de las personas que laboran en la sucursal. Como ya vimos, el personal que compone la sucursal se compone de cuatro tipos de puesto: Encargado de sucursal, cajero(a), técnico y vendedor.

Todos ellos, en forma directa o indirecta, están intrínsecamente involucrados con el servicio al cliente y la actitud que le muestren al mismo será determinante para calificar a la empresa y al servicio como algo hecho con calidad.

Las responsabilidades de los empleados y la forma de realizar su trabajo son los medios por los cuales va a poder ser calificado el desempeño de los mismos. Con ello se abre la posibilidad de hacer un análisis cualitativo de la situación actual.

La función que tiene el encargado de sucursal es precisamente la de ser el representante, la cabeza, la persona quien dirige y coordina los esfuerzos y actividades de los demás empleados.

Es este quien se encarga de rendir cuentas sobre el buen o mal desempeño que se tenga en la sucursal a la cual éste asignado. Entre sus actividades principales son las de: coordinar los esfuerzos y tareas que los empleados realicen cuando así sea necesario, recibir quejas de forma directa o indirecta por parte de los clientes en cuanto al servicio o el producto ofrecido a los mismos. También esta la de ser una figura de autoridad para los subalternos y la de comunicarles cualquier decisión que la dirección haya tomado y afecte a la sucursal. Otra actividad que tiene a su cargo es la de realizar inventario físico de los productos con los que cuenta la sucursal. Esto es en cuanto a las actividades que realiza el encargado de la sucursal.

El cajero tiene actividades específicas como la de manejar una computadora en la cual se tiene un programa que contiene un listado de productos con modelo, clave de control y precio unitario. Cuando un cliente decide hacer una compra, realizar una reparación o hacer efectiva una garantía, el cajero introduce la clave de control del producto en cuestión y el programa le muestra el nombre del producto, modelo y precio, así como el total de la compra en el caso que se compre más de un producto. Posteriormente se le da la instrucción a la computadora de imprimir la nota o factura correspondiente. El cajero entonces recibe el pago correspondiente y entrega el producto o las garantías de los productos cuando el cliente acuda para una reparación.

La tarea más importante que tiene el cajero es la de aprender a usar a la perfección este programa, ya que su puesto está basado en cobros y pagos de diferencias a los clientes.

El técnico es la persona que se encarga de recibir todos aquellos productos que por una u otra razón tienen fallas o errores en su funcionamiento. Su actividad es meramente técnica y el contacto que tiene con el cliente es prácticamente nulo.

Su labor se limita a hacer la revisión del producto por medio de la exploración física del mismo, aplicar una serie de pruebas para identificar el problema y así determinar que reparaciones o cambios se requieren hacer para que el producto vuelva a funcionar perfectamente. Al identificar las causas de las fallas y el problema en cuestión, se procede a elaborar un presupuesto, mismo que se le hace llegar al cliente para que éste decida si acepta que se le haga la reparación y entonces haga el pago correspondiente por la misma con el cajero(a). La misma serie de pasos se aplica en el caso de las garantías, a excepción que al cliente no se le cobra ni por la revisión, reparación o cambio de piezas, considerando que en el último de los casos, y si así lo amerita, se procede a hacer el cambio físico del producto dañado por otro nuevo. Este cambio físico total solo se hace efectivo en los casos de la reclamación de garantía.

El vendedor es aquella persona en el que todo su trabajo, desempeño y actividades están absolutamente dirigidas al cliente. El vendedor tiene actividades como la de atender de forma amable y atenta a los clientes que lleguen a la sucursal, responder a las dudas y preguntas que el cliente le formule, mostrar los productos y dar una explicación sobre su funcionamiento, así como también proporcionar precios y descuentos que los mismos tengan.

El vendedor además deberá sugerir, después de que el cliente explique que desea, el producto más apropiado y óptimo a lo que busca. Por lo tanto resulta lógico que el vendedor conozca el funcionamiento básico y esencial de los productos. Aunque en las condiciones reales al desempeñar cada una sus actividades, tenemos que muchas veces el técnico posee mayor información, o por lo menos más especializada y técnica, sobre los productos.

El vendedor es el enlace entre el cliente y el cajero (cuando el cliente realiza una compra), entre el cliente, el técnico y el cajero (cuando el cliente reclama una garantía de producto o desea hacer alguna reparación o cambio del mismo), entre el cliente y el encargado de la sucursal (cuando el cliente desea hacer una queja o sugerencia mayor sobre el servicio o el producto que está recibiendo), y de esta manera es el vendedor, junto con el encargado de la sucursal quienes sus actividades están más orientadas hacia el servicio y la satisfacción de los clientes, con ello no queremos pasar por alto que el cajero y el técnico no tengan esta misma orientación.

5.4. Resultados del diagnóstico.

Las consideraciones entre lo que debe ser y lo que realmente es, nos llevan a analizar y entonces proponer medidas para mejorar las fallas y errores encontrados en el servicio y atención al cliente por parte de las personas involucradas en el mismo.

Enumeraremos entonces las fallas y errores que se tiene en cada una de las personas que labora en la sucursal para saber en que medida afectan estas a que el servicio sea calificado como bueno o malo.

El encargado de la sucursal por lo general (refiriéndome a las cuatro sucursales que se tienen en el Distrito Federal y área metropolitana) se ha mostrado con una actitud indiferente en cuanto a la importancia, servicio y satisfacción del cliente. Se ha mostrado más preocupado en otros aspectos de la compañía que no le conciernen.

Los encargados de sucursal por lo regular tienen problemas cuando se les pone a tratar de resolver inconformidades de clientes "difíciles" y poder lidiar con los mismos.

Su orientación que debiera ser hacia el cliente en la teoría, no se manifiesta de forma práctica, con lo cual se incurre en un gran error que afecta definitivamente la imagen de la sucursal y de la compañía, que no necesariamente es Lienz, sino la imagen Koblenz, ya que las sucursales Lienz distribuyen y usan logotipos de Koblenz eléctrica S.A.

En lo referente al puesto de cajero tenemos que este mismo tampoco tiene una orientación práctica hacia el cliente, ya que solo se limita a tareas y actividades técnicas como es el manejo de la computadora y el programa para registrar las ventas del día, además de hacer sus cortes de caja correspondientes y rendir cuentas con el encargado de la sucursal diariamente.

El puesto de técnico también está viciado por el mismo problema que el cajero tiene, estos se limitan a tareas más técnicas y olvidan cuando es necesario manejar una actitud orientada al cliente.

El último puesto a analizar es el del vendedor, el cual si tiene una orientación hacia el cliente aunque esta es deficiente por las siguientes razones que se enumeran a continuación.

1. El vendedor por lo general espera a que el cliente entre a la sucursal y después de cierto tiempo se dirige hacia él para preguntar sobre lo que está buscando comprar o lo que necesite.
2. Cuando el cliente acude a la sucursal para reclamar alguna garantía o llevar un producto a reparación, el vendedor raramente lo atiende y deja que el cliente por su propio pie llegue hasta el mostrador para ser atendido por el cajero y por el técnico.

3. El vendedor tiene serios problemas al tratar de explicar cuestiones de carácter técnico sobre los productos a los clientes para que entonces ellos entiendan claramente las ventajas y desventajas entre dos o más productos. No existe una capacitación técnica y en ocasiones el vendedor tiene que recurrir al técnico para saber las funciones básicas de los productos. Esta situación resulta desventajosa para el vendedor, ya que al no poder dar información clara, concreta y certera sobre un producto, el cliente siente cierta desconfianza del producto mismo, además de que puede considerar al vendedor como "incapaz" o "ignorante" en el desempeño de su trabajo.
4. El vendedor también llega a tener ciertos problemas de comunicación con el encargado de la sucursal y el cajero, ya que por parte del encargado de sucursal recibe una atención mala o indiferente ante las propuestas o solicitudes que el vendedor le formule para mejorar cualquier cuestión relacionada con la sucursal o con el servicio.
5. El vendedor también tiene que recibir el disgusto de los clientes cuando estos llegan con un producto que no cumplió sus expectativas y que el encargado de sucursal no ayuda para poder tranquilizar y manejar el disgusto de los clientes.

Estas cuestiones son sencillas y simples en apariencia, pero siempre requieren que se les tome la medida atención para evitar la insatisfacción de los clientes, la calificación del servicio y la atención como malos, la cual irremediablemente culmina en la pérdida de clientes, la cual ya hemos mencionado las consecuencias que acarrea esta pérdida

Además hay que considerar que la empresa Lienz comercializa únicamente productos fabricados por Koblenz, productos cuya calidad (sobre todo desde el punto de vista de los clientes, que finalmente es el punto de vista que nos interesa) ha sido cuestionada y debatida.

Hay que reconocer que el número de clientes que acuden a las cuatro sucursales para reclamar alguna garantía o hacer alguna reparación a sus productos es mayor que los que acuden para comprar.

Ello es un claro indicador de que los productos Koblenz tienen fallas técnicas en su funcionamiento de tipo medio o menor, es decir, el número de reclamaciones por fallas graves es bajo, pero es latente, es decir, existen este tipo de fallas.

Por ello es que a continuación se presenta una propuesta en forma de proyecto para que se mejore el servicio y atención al cliente, y poder de esta manera contrarrestar la deficiencia técnica de los productos.

5.5. Programa para mejorar la calidad en el servicio y atención al cliente.

La exposición del programa a continuación tiene el objetivo de eliminar ciertas prácticas y actitudes que tienen las personas que laboran en las sucursales Lienz, comercializadoras de productos Koblenz para mejorar el servicio y la atención al cliente.

La meta de éste programa es la de agregar ciertas actividades y sugerir cambios en el desempeño de cada una de las personas involucradas en el servicio y la atención al cliente por medio de una capacitación o instrucción directa por parte de los gerentes de ventas que existen.

El programa determina una aplicación mínima de cuatro meses para observar ciertos resultados, esto es lo que se espera a corto plazo.

Mientras que a largo plazo se deberá seguir la continuidad de las actividades y medidas establecidas, así como también el enriquecer las mismas con ideas que el propio personal aporte y que se consideren buenas y necesarias para cumplir el objetivo y hacer al programa más eficaz.

Como analizamos, la sucursal que es el lugar donde se tiene contacto con el cliente (sobre todo el cliente externo, que al final es quien nos importa más y permite la supervivencia de la empresa) y los cuatro tipos de puestos que existen en la misma, los cuales las personas que los ocupen serán la carta de presentación de la empresa Lienz y su forma de calificar a la empresa (por parte del cliente) dependerá del cómo desempeñen su trabajo.

Ahora bien, el programa analiza a cada una de los cuatro puestos existentes en la organización para entonces emitir una serie de cambios, actividades y propuestas para mejorar su desempeño. Empezaremos entonces por ordenar a los cuatro puestos determinando de menor a mayor el nivel de trato, contacto y orientación que tengan con el cliente, que dando de la siguiente forma: Técnico, cajero, encargado de sucursal y vendedor.

Técnico. En el caso del técnico vemos que su trabajo es esencialmente especializado y orientado hacia la revisión, manipulación y reparación de aparatos electrodomesticos. Por lo tanto solo se sugiere que tenga la actividad extra de explicar en forma breve, precisa y concisa (haciendo uso de un lenguaje más entendible y menos tecnicado para el cliente) las fallas y problemas que el producto tenga al cliente, para que este quede satisfecho en cuanto a la información de lo que sucede con el mismo.

Se requiere que el técnico tenga paciencia y cierta facilidad de palabra, por lo antes mencionado

En cuanto a lo que se refiere a su trabajo, podemos decir que éste se desempeña óptimamente y en prácticamente cualquier aparato eléctrico que éste arregla tiene buen desempeño posterior y cumple con las condiciones de calidad establecida, garantizando así su funcionamiento por otro cierto tiempo, en ocasiones superior al establecido en la garantía.

Cajero. La persona que ocupe este puesto deberá obviamente saber manejar la computadora y el programa de forma rápida para evitar demoras que el cliente también califica como desempeño deficiente y falta de calidad.

Deberá considerar al cliente con la importancia y darle el lugar que éste mismo merece, esto lo hará por medio de responder las preguntas y dudas que el cliente le haga saber en cuanto a precios de productos (a la hora de pagar), descuentos, promociones u ofertas existentes. También se requiere paciencia en la persona que ocupe este puesto y cierta facilidad de palabra para comunicar sus ideas. Para generar estos cambios se necesitará impartir cursos de capacitación por parte de los gerentes y directivos, en este caso serán los gerentes de ventas.

Por el hecho de ser muy poco el personal que labora en la sucursal (un promedio de 6 a 8 personas) se establece trabajar como un círculo de calidad, técnica aplicada por los japoneses para lograr un desempeño de calidad en grupos pequeños de trabajo. Con ello se pretende lograr más rápidamente cambios en las actitudes y formas de trabajo que no sean adecuadas, mientras que paralelamente se fomentan actitudes y formas de trabajo orientados a la generación y mejoramiento de la calidad.

Encargado de sucursal. La persona que ocupe este puesto deberá tener una capacitación mas profunda sobre temas de comunicacion, servicio y atencion a los clientes, así como la importancia de la satisfacción de los clientes y la conservación de los mismos.

Se añaden actividades como la de tener mayor interacción con los clientes, y de intervenir en la solución de problemas que surjan con clientes difíciles, sin que exista la necesidad de que intervenga, es decir, que se ofrezca de antemano a tener mayor contacto con los clientes, impidiendo que estos lleguen a un estado de enojo y disgusto mayor de lo que de antemano traen al acudir a la sucursal.

También se recomienda que tenga mayor contacto personal con sus subalternos, para recoger opiniones sobre su actitud ante el trabajo que cada un de ellos desempeña y el trabajo que el propio encargado realiza. Esto se puede concentrar en el hecho de atender a sus clientes internos y ser un elemento de cambio y motivación en el trabajo de los mismos.

Además el encargado de sucursal será el responsable de llevar a cabo el programa para mejorar la calidad en el servicio de la sucursal. Revisará continuamente el programa por periodos semanales, convocando a reuniones y juntas para discutir los problemas y compartir los logros alcanzados hasta el momento.

Estas reuniones propuestas en forma semanal en un inicio, deberán ser flexibles y de acuerdo a los resultados y avances obtenidos tendrán que cambiar a una o dos reuniones al mes.

Esto con la finalidad de que las reuniones no sean un fastidio rutinario para los empleados y a la larga sea un factor de desmotivación en el trabajo

También se establece que haga uso de dos herramientas estadísticas que le servirán para identificar más fácilmente los problemas y forma de actuación de sus subordinados, estas son el diagrama de Ishikawa, para analizar las causas y efectos de los problemas existentes entre los clientes internos y externos; y el diagrama de Pareto, para establecer el orden de importancia que cada problema tenga y trabajar sobre los mismos y evitar pérdida de recursos (tiempo, dinero, trabajo, etc.).

Dichas herramientas serán controladas por el encargado de sucursal, pero tendrán que ser elaboradas conjuntamente con los vendedores, en primera instancia, y auxiliado por el cajero y técnico, en segunda instancia y en ese orden.

La persona de la cual se tendrá que auxiliar mayormente será el vendedor, para que sea éste último quien aplique ciertos cuestionarios a los clientes (disgustados, primeramente y en general consecutivamente) para tener la expresión escrita de lo que desean, necesitan, les gusta y no les agrada del servicio, productos o el trato en general.

Se requiere una persona paciente, comunicativa, abierta a la crítica y participativa para que ocupe y desempeñe eficazmente este puesto.

Vendedor. La persona que este en este puesto deberá estar 100% orientado hacia el cliente, cumpliendo con el perfil que la mayoría de los vendedores (por no decir todos) deben tener para que les sean rentables a cualquier organización.

Entre las cualidades requeridas podemos enumerar el que tengan facilidad de palabra, sean extrovertidos y hagan su trabajo con gusto, así como vocación para el servicio y la atención a los clientes, saber tratar con personas de diversas características (amables, coléricas, etc.) y de distintas clases sociales, además de ser amable y servicial.

Con ello podemos decir que no tendrá problemas para relacionarse con otras personas, así como la habilidad de saber escuchar lo que el cliente le está exponiendo.

El vendedor también deberá contar con una capacitación más profunda sobre el funcionamiento, operación y cuestiones técnicas de los productos, esto se hará por medio de asesorías y demostraciones que algún técnico ofrecerá en las reuniones que se programarán cuando sean necesarias, todo para que el vendedor tenga mayores posibilidades de argumentar cosas serias, ciertas, precisas y concisas de los productos a los clientes.

Los cursos de capacitación que se les darán a los empleados que integran la sucursal serán impartidos por personal técnico, en el caso de funcionamiento y operación de los productos; y serán impartidos por los propios gerentes de ventas, cuando se traten temas referentes a la calidad, el servicio al cliente, la actitud, comunicación y motivación.

Se tiene bien claro que el conocimiento y la experiencia con la que cuentan los gerentes y demás personal especializado debe ser difundido entre el personal que no lo tenga y que lo requiera para desempeñar su trabajo con calidad.

El vendedor también ayudará a realizar cuestionarios para los clientes en base a la identificación de las necesidades y deseos de los mismos, todo ello con la finalidad de contar con información cuantitativa y cualitativa de las diversas situaciones que se presenten en la sucursal, cuya información será básica para la elaboración y aplicación de las herramientas estadísticas de control que permitan mejorar la calidad en el servicio y la atención a los clientes.

A continuación se presenta un formato de cuestionario que servirá como punto de partida para aplicarlo a los clientes que acuden a la sucursal para reparar algún producto.

También es indispensable señalar que la dirección tendrá que otorgar incentivos económicos para así motivar al personal para trabajar con calidad. Estos incentivos serán por medio de bonos mensuales de productividad que deberán ser establecidos por los directivos y gerentes, que podrían ser similares a los que otras empresas establecen en este tipo de remuneraciones extras. En primera instancia se proyecta que sean bonos con montos del 10, 20 o 30 % del sueldo que percibe el empleado.

En lo que se refiere a las fallas que constantemente presentan los productos Koblenz, se establece que el técnico tome nota de qué tipo de fallas y en qué productos se presentan para que con esa información se elaboren Gráficas de Pareto. Al realizar dichas gráficas también se elaborará un oficio que se le hará llegar al gerente de producción de Koblenz eléctrica con la finalidad de que se realicen cambios en los productos que lo requieran.

Con estos oficios que se enviarán en forma semanal o quincenal (dependiendo de la incidencia en las fallas y en los productos) para que el departamento de producción cuente con una forma más de medir la calidad de lo que produce, visto desde la perspectiva del cliente, que al final de cuentas es éste quien determinará si el producto tiene o no tiene calidad.

Con estas medidas se pretende entonces poner a funcionar la idea de lo que realmente debe ser una sucursal y que esta haga su trabajo eficazmente para conservar a los clientes, que estos regresen, que vuelvan a comprar y colaboren con el crecimiento y desarrollo de la empresa misma.

Recordando que toda empresa se mantiene de sus clientes, pero no solo de conservarlos, sino de que su número crezca y que la repetición en sus comprar aumente también.

El programa entonces expone estas ideas que deberán ser consideradas para posteriormente pasar a su implantación en un periodo no mayor a los cuatro meses y sin tener que asignar un presupuesto específico para el desarrollo del mismo.

Simple y sencillamente se deberán tomar las medidas antes propuestas en lo que se refiere a los bonos e incentivos económicos.

Asimismo este programa es susceptible de ser modificado y mejorado, dependiendo de la evolución y el desarrollo que el mismo tenga en las sucursales.

CONCLUSIONES

El motivo de realizar un programa de este tipo es primeramente el de crear conciencia en el personal que labora en una organización (independientemente del puesto o la jerarquía que tengan) una cultura orientada hacia el cliente, llámese clientes internos o externos, aunque este programa está específicamente orientado hacia los clientes externos.

Una vez que el personal de una organización, o en nuestro caso, el personal que labora en una sucursal y que constantemente tiene un contacto directo con clientes, ha entendido la importancia y vitalidad de crear y mantener clientes, será mucho más fácil que no se pierda de vista el objetivo y la meta de los empleados mismos.

Este programa también contempla el que los gerentes y mandos medios compartan su conocimiento y experiencia, en pro de la organización y en beneficio de todo el recurso humano en general.

Otro de los puntos importantes del programa es el de considerar remuneraciones justas para los empleados por tener un desempeño de calidad. Muchos empresarios han tenido la falsa idea de que la capacitación, el entrenamiento o todo esfuerzo dirigido hacia elevar el nivel de los empleados y trabajadores es simplemente un gasto.

Falso, ya que en la medida que se tenga un personal capacitado se ahorrarán otro tipo de recursos que al final representarán dinero, tal como lo es el ahorro de tiempo, de gastos indirectos que tiene una empresa, y retrasos en trabajo de las personas al tener carencias sobre la manera adecuada de realizar sus labores.

Y por punto final tenemos el hacer que el cliente que visite Lienz, S.A. de C.V. quede satisfecho, ¿cómo se logra eso?

Todo es cuestión de analizar que desea nuestro cliente y que necesita, para que al descubrir esto nosotros podamos determinar si podemos cumplir sus expectativas. Con ello tendremos la mitad del problema resuelto. La otra mitad consistirá en cumplir con dichas expectativas. Ya que al cumplir con ellas, habremos logrado tener un cliente satisfecho.

Esto nos lleva a una última afirmación para concluir finalmente, todo esfuerzo que se haga en pro de la calidad deberá considerar de manera directa o indirecta impactar en el servicio, atención y satisfacción del cliente. Todo esfuerzo que no contemple al cliente como una meta final, pero primordial, será en vano.

No debe existir esfuerzo realizado por empresa alguna que no tenga la figura trazada de un cliente satisfecho al final del camino.

BIBLIOGRAFIA

- Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, "Administración y calidad", Edit. Limusa, Grupo Noriega Editores, Primera edición, México, 1995.
- Stoner James A.F., "Administración", Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 6ta Edición, México, 1996.
- Reyes Ponce Agustín, "Administración de empresas", Edit. Limusa, Grupo Noriega Editores, 39na. Reimpresión, México, 1993.
- Colunga Dávila Carlos, "Administración para la calidad", Edit. Panorama, Primera edición, México, 1995.
- Terry George R., Ph.D., "Principios de Administración", Edit. CECSA (Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.), 13ra. Reimpresión, México, 1998.
- Microsoft, "Enciclopedia Encarta", Microsoft, España, 1998
- Chiavenato Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", Edit. Mc Graw Hill, 3ra. Edición (2da. En español), México, 1989.
- Hill Charles W.L., "Administración estratégica", Edit. Mc Graw Hill, Tercera edición, Santafé de Bogotá, Colombia, 1998.
- Batten Joe, "Cómo construir una cultura de calidad total", Grupo editorial Iberoamérica, Primera edición, México, 1992
- Gerson Richard F., "Cómo medir la satisfacción del cliente", Grupo editorial Iberoamérica, 2da. Edición en español, México, 1994.

- Martin William B., Ph.D., "Dirección de los servicios de calidad al cliente", Grupo Editorial Iberoamerica, Primera edición en español, México, 1998.
- Gerson Richard F., "Más allá del servicio al cliente", Grupo editorial Iberoamérica, tercera edición, México, 1998.
- Hampton David R., "Administración", Edit. Mc Graw Hill, tercera edición (segunda edición en español), México, 1993.
- Scott Dru, Ph.D., "La satisfacción del cliente", Grupo editorial Iberoamérica, Primera edición en español, México, 1992.
- Kotler Philip, "Dirección de mercadotecnia", Edit. Diana, 11va. Reimpresión, México, 1995.
- Jiménez Montañez Ma. Angela, "La calidad como estrategia competitiva", Edit. Tebar Flores, S.L., primera edición, Madrid, España, 1996.