

54



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.

"PROYECTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA INSTITUCION FINANCIERA PARA
INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JUAN CARLOS JIMENEZ PEREZ

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ

284073



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijang
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:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"Proyecto de un Programa de Capacitación de Recursos Humanos en una Institución
Financiera para Incrementar la Calidad en el Servicio"

que presenta el pasante: Juan Carlos Jiménez Pérez

con número de cuenta: 9104593-1 para obtener el título de:

Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>Lic. Celia Rodríguez Chávez</u>	
<u>II</u>	<u>Lic. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
<u>IV</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u>	

DEDICATORIAS

A DIOS:

Por permitirme estar aquí
y poder cumplir esta meta
anhelada.

A MIS PADRES:

Por darme un modelo a seguir
en la vida. Por el impulso y
cariño que me han ofrecido pues
sin ustedes no hubiera logrado lo que soy.
Les debo todo. Los Quiero Mucho.

A MIS HERMANOS:

Les dedico este libro porque no quiero
que sea un ejemplo, sino más bien
lo hago para que me superen.
Gracias por todo.

A MIS PROFESORES:

Por compartir sus conocimientos y
experiencias que hacen de nosotros
los estudiantes tener una formación
completa.

AL PROFESOR ALBERTO Y CELIA

Que con sus consejos y disponibilidad
por orientarme en este trabajo ha permitido
que realice uno de mis anhelos principales

DEDICATORIAS

A LA UNAM

Por permitirme ser parte de ella y sentirme orgulloso de pertenecer a nuestra Máxima Casa de Estudios.

Mil gracias por permitirme ser un profesionista útil a la sociedad y a donde quiera que vaya pondré en alto tu nombre.

A LA FES CUAUTITLAN

Por existir y contribuir substancialmente a mi formación profesional, en donde disfruté una de las etapas más trascendentes de mi vida.

A MIS AMIGOS:

Por demostrarme su afecto y apoyo incondicional durante todo este tiempo. Aprovecho para reiterarles que de igual forma cuentan conmigo incondicionalmente.

A todas aquellas personas que omití por error de memoria y que de forma directa o indirecta contribuyeron a que se culminara el presente trabajo, les doy un millón de gracias.

INDICE

Introducción	1
<u>Capitulo primero</u>	
1. Calidad	
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición	3
1.3 Evolución	8
1.4 Precursores	12
1.5 Coincidencias entre Filosofías	23
1.6 Principios de Calidad	24
<u>Capitulo Segundo</u>	
2. Administración de la Calidad	
2.1 Administración y Calidad	26
2.2 Actividades del Administrador de Calidad	28
2.3 Instrucción y Capacitación en Calidad	29
2.4 Siete Herramientas Básicas	35
2.5 Administración del Capital Humano	37
<u>Capitulo Tercero</u>	
3. Capacitación	
3.1 Definición	39
3.2 Importancia	41
3.3 Ubicación en el Proceso Administrativo	42
3.4 Niveles de Capacitación	43

3.5 Formas de Capacitación	44
3.6 Marco Legal	48
3.7 Problemas más Relativos	49

Capítulo Cuarto

4. Servicios

4.1 Definición	52
4.2 Clasificación	52
4.3 Características	56
4.4 Ingeniería de Servicios	57
4.5 Triángulo del Servicio	58
4.6 Calidad de Servicio	60
4.7 Satisfacción del cliente	65
4.8 Momentos de Verdad	68
4.9 Calidad personal	69

Capítulo Quinto

5.Caso Práctico

5.1 Antecedentes	74
5.2 Diagnóstico	79
5.3 Propuesta	88

Conclusiones	93
---------------------	-----------

Bibliografía	95
---------------------	-----------

INTRODUCCION

El presente trabajo muestra un panorama general de la importancia de la calidad en nuestros días. En el primer capítulo se hace un recorrido desde los orígenes de la calidad hasta hoy en día; quienes han sido sus impulsores con sus respectivas filosofías que han servido de guía no solo a las empresas sino a toda una nación. Asimismo en el capítulo segundo se abordan las funciones del administrador dentro del proceso de calidad que entre otras cosas se encuentran la elaboración de planes y programas de calidad, esto con el fin de lograr la "certificación de calidad." En el tercer capítulo se toca el tema de la capacitación; lo fundamental que es tener un personal adecuadamente capacitado, no solo en el momento de su ingreso a la organización sino ya dentro de ella, pues esto nos traerá mayores beneficios.

Por último se estudia lo que es un servicio; la diferencia que tiene con un producto; las características de los servicios cuya finalidad hoy en día es la satisfacción del cliente.

Durante estos últimos años se ha incrementado notablemente el número de empresas con actividad de servicios, cada día más personas se dedican a alguna actividad relacionada con el servicio; para que todo este campo sobresalga tiene que aplicar normas y procedimientos de calidad.

El contenido de este trabajo presenta a grandes rasgos una combinación de cómo aplicando la capacitación en el personal de cualquier institución ya sea de servicios o manufactura se puede lograr la excelencia y ser una empresa que se distinga por la calidad de sus productos y/o servicios.

CALIDAD

Las empresas enfrentan varias pérdidas por la elaboración de productos defectuosos, o brindar un mal servicio, y esto trae como consecuencia la falta de captación de clientes o el abandono de los que ya se tienen. Los japoneses se dieron cuenta que para ser más competitivo y tener mayor rentabilidad es necesario aplicar programas y normas de calidad; les ha dado resultado de maravilla pues son una economía desarrollada que satisfacen no solo su mercado local sino que compiten con gran ventaja con otras naciones.

Es por eso necesario conocer algunos conceptos y teorías sobre calidad en México, para ser un país fuerte y competitivo con un nivel de calidad aceptable.

DEFINICIÓN DE CALIDAD

Todo el mundo habla de calidad. La palabra es usada de muchas maneras diferentes y con diversidad de significados. No es posible describir el término calidad clara y objetivamente. La razón es que hay que considerar muchos factores al juzgar la calidad de cualquier actuación: ¹

- Un producto o servicio con la misma calidad en el mismo país o cultura puede ser juzgado diferentemente por personas con diferente experiencia, educación, edad, y antecedentes.
- Un producto o servicio con la misma calidad puede ser percibido diferente por la misma persona en distintos momentos,

¹ Apuntes de seminario "La calidad en las organizaciones privadas y públicas" Módulo I página 12

dependiendo de la situación, el estado de ánimo y las necesidades en una situación dada.

- Las personas tienen diferentes estándares de calidad.
- La calidad que la gente espera de otras personas depende de quiénes son esas otras personas.
- La calidad que las personas esperan de los demás no es siempre la misma que la calidad que esperan de sí mismos.

A pesar de lo ambiguo que es el concepto de calidad es necesario dar algunas definiciones de esta:

Guajardo Garza:

“Es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades”

Joseph M. Juran:

“Calidad es adecuación al uso. Se ramifica en:

- Aquellas características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.
- Ausencia de deficiencias”

Philip Crosby:

“Es el cumplimiento de especificaciones, es responder a las expectativas de los clientes y satisfacerlos.”

Edwards Deming:

“Es alto grado de uniformidad en el producto; es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado”

“Calidad es: el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un producto, un servicio, de manera que cumpla con las normas y estándares establecidas.

Calidad: es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar, la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad.

Calidad: es cuidar todos y cada uno de los detalles y exigencias de nuestra clientela, para brindarles lo mejor de nosotros y del mercado.”²

“Calidad es: Tener aspiraciones es hacer lo que se debe hacer, es realizar las tareas más inteligentemente.

Tomar datos que servirán de guía para mejorar, analizarlos para llegar a conclusiones y seguir adelantando. En pocas palabras se trata de VIVIR HUMANAMENTE.”³

Las definiciones anteriores pueden diferir unas con otras, pero sus conceptos e ideas siempre van encaminados hacia el mismo resultado: la satisfacción del cliente.

² Emprendedores volumen IX no 25 Septiembre-Octubre 1995 Marcelo Labastida Yépez

³ Apuntes del seminario “La calidad de las organizaciones privadas y públicas” Módulo I página 93

Mi definición particular de Calidad es.

BRINDAR UN PRODUCTO O SERVICIO QUE INVOLUCRE A TODA LA ORGANIZACIÓN, MINIMIZANDO EL USO DE LOS RECURSOS; PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y LOGRAR SU PERMANENCIA.

Para terminar se presenta el siguiente cuadro en el que se compara el concepto tradicional con el concepto actual de calidad.

CONCEPTO TRADICIONAL	CONCEPCIÓN MODERNA
Calidad orientada al producto	Afecta a todas las actividades
Solo se considera al cliente externo.	Dos tipos de clientes: externo/interno
El responsable de calidad es quien controla.	Todos en la empresa son responsables de la calidad.
La calidad la establece el fabricante.	La calidad la establece el cliente.
Se pretende la detección de fallos.	Se pretende la prevención de fallos.
Nivel aceptable de calidad.	Cero errores: productos buenos a la primera.
La calidad cuesta.	La calidad es rentable.
Calidad es inspección.	Calidad es satisfacer al cliente.
Predominio de cantidad.	Predominio de calidad.
La calidad se controla.	La calidad se fabrica.
Es un factor operativo.	Es un factor estratégico.

EVOLUCION DE LA CALIDAD

Hace unos años, el concepto de calidad estuvo asociado exclusivamente al área productiva y actuaba como elemento corrector a través del control a posteriori del bien producido. Los trabajadores prestaban escasa atención al trabajo realizado. Con el transcurso del tiempo las empresas se han visto obligadas a atender mercados más complejos y exigentes, a hacer una competencia más dura y a suministrar productos con un período de vida útil mayor.

La calidad se ha visto sometida a una serie de modificaciones conceptuales necesarias. Estas han sido motivadas parcialmente por los cambios de cultura en la empresa, y acordes con las exigencias del mercado en cada momento.

La calidad ha evolucionado de acuerdo con las siguientes etapas:⁴

Etapas de la fabricación artesanal

El artesano ponía todo su empeño en hacer sus obras, dado que de la perfección dependía su prestigio artesanal. Cuando alguien necesitaba un producto acudía al fabricante y le exponía sus necesidades para que éste realizara el trabajo de acuerdo con las mismas. En esos momentos el productor conocía inmediatamente si su trabajo había dejado satisfecho al cliente. Por consiguiente, el control de calidad era prácticamente innecesario.

⁴ Alta Dirección Volumen 33 No. 199 Año 1998 "Evolución del concepto de calidad" Pilar de Fuentes Ruiz

Etapa del control mediante la inspección

A principios de 1900 surge el capataz de control sobre el que recae la responsabilidad de supervisar el trabajo realizado por los operarios. Es en esta época cuando Frederick W. Taylor expuso su teoría para perfeccionar el trabajo dentro de las organizaciones.

Las empresas americanas solían hacer las inspecciones de los componentes después de cada fase de proceso, devolviendo los productos defectuosos a la etapa anterior.

Etapa de control estadístico

Hacia los años 40 W. Shewhart difunde en Estados Unidos la aplicación de los métodos estadísticos al campo del control de la calidad. A este grupo de investigadores pertenecieron Deming y Juran. Estos autores junto con Feigenbaum son considerados como los pioneros de la Gestión de Calidad Total .

El control estadístico se generalizó durante los años cincuenta , en especial con aparición de las tablas de Military Standard por parte del ejército americano para la recepción de sus compras.

Entonces se dieron cuenta de que la insistencia en inspeccionar en masa por parte de empresa producía las siguientes consecuencias negativas:

Demasiado tardía

Muy costosa.

No añade valor a la producción.

Menos del 80 % efectiva.

Exime al trabajador de la responsabilidad sobre la calidad.

Hace que el trabajador se vuelva desconfiado.

Etapa de la seguridad de proceso

En esta etapa se hace necesario asegurar que el producto satisfaga los requisitos dados sobre la calidad y se desarrolla el concepto de aseguramiento de calidad. Se crean normas técnicas como por ejemplo, las normas BS del Reino Unido o las DIN en Alemania.

Etapa de la creación de círculos de calidad.

Mientras en Estados Unidos continúan con el aseguramiento de la calidad, en Japón la calidad se fundamenta en el factor humano. Se crean los círculos de calidad. Los círculos de calidad, fueron establecidos por Ishikawa hacia 1962.

Son grupos de trabajadores que luchan por el objetivo común de la mejora del proceso de producción concreto que les afecta, y del conjunto global del ambiente laboral.

Los CC tienen dos elementos básicos:

- El grupo en sí mismo.
- Lo que hacen.

El grupo: esta compuesto por 8-12 miembros que realizan tareas similares. Se reúnen normalmente una vez por semana. Existe entre ellos un líder o facilitador.

Lo que hacen: identifican problemas, recogen datos, los analizan y preparan recomendaciones, que posteriormente mostrarán a los directivos.

Etapas de calidad total (Total Quality Control)

Se entiende exactamente lo que la expresión señala: cero defectos en los productos que salen de fábrica y en los servicios que se ofrecen.

Feigenbaum considera que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de producción trabaja aisladamente. Señala que la calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

En esta etapa los japoneses adoptan la postura de la eliminación de todos los defectos. La calidad se ha pensado y planificado para incorporarse al producto en todas las etapas de la producción (Juran 1955) es por eso que no hay lugar para los errores. El objeto es obtener cero defectos (Crosby,1979)

Etapas del dominio de la calidad total (Total Quality Control System)

Se trata de la aplicación de todas las técnicas con posibilidades de influir en la calidad, esto es, conseguir "satisfacer las necesidades del cliente" y, por tanto, entender bien su problema. Se consigue cuando domina la calidad como un factor del que todos en la empresa se consideran responsables.

PRECURSORES DE LA CALIDAD

EDWARDS DEMING.

Nació en Octubre de 1900 y murió en 1923. Ingeniero especializado en Estadística . Se le considera la persona que introdujo el Control de Calidad en el Japón.

Los catorce puntos de la filosofía de Deming en torno a la Calidad son:

1. Crear constancia de propósito para mejorar productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.
5. Mejorar el sistema de producción y servicios en forma constante y permanente.
6. Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo.
7. Adoptar e instituir el liderazgo.
8. Expulsar el miedo.
9. Romper las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y las metas numéricas.
11. Eliminar estándares de trabajo y metas numéricas.
12. Eliminar barreras que impiden alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador.

13. Instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para empleados.

14. Implicar a todo el personal en la transformación.

JOSEPH M. JURAN.

Nació en Rumania en 1908. Es ingeniero y abogado, con fuerte formación en la estadística aplicada a la industria. Visitó el Japón en 1954, donde dictó seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del control de calidad. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del Control de Calidad tal como lo conocemos hoy.

A Juran se le considera el precursor de los actuales métodos de Administración de Calidad en el mundo.

Filosofía de Juran en torno a la Calidad:

- a) Medir el costo de tener calidad pobre.
- b) Adecuar el producto para el uso.
- c) Lograr conformidad con especificaciones.
- d) Mejorar proyecto por proyecto.
- e) La calidad es el mejor negocio.

Uno de los aspectos más importantes que maneja este autor y que se considera fundamental para la implementación de la calidad es su TRILOGÍA DE JURAN, la cual contempla los siguientes puntos:

- 1. Planificación de la calidad.** Desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, comprende los siguientes pasos:
 - a) Determinar quienes son los clientes.
 - b) Determinar las necesidades de los clientes.
 - c) Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
 - d) Desarrollar procesos capaces de producir esas características.
 - e) Transferir los planes resultantes al personal operativo.

- 2. Control de Calidad.** Es utilizado por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto y del proceso. Se compone de las siguientes etapas:
 - a) Evaluar los resultados operativos reales.
 - b) Comparar los resultados reales con los objetivos.
 - c) Actuar en función de la diferencia.

- 3. Mejora de la calidad.** Su objetivo es conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado. Consta de los siguientes pasos universales:

- a) Conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- b) Mejorar los proyectos de mejora.
- c) Equipos de trabajo para cada proyecto.
- d) Motivación, recursos y formación para los equipos.

KAORU ISHIKAWA.

Nació en 1915 en la familia de un destacado industrial. El doctor Ishikawa se graduó en la Universidad de Tokio en 1939, en la especialidad de Química aplicada. Como profesor de Ingeniería en la misma Universidad comprendió la importancia de los métodos estadísticos. En 1949 participó estrechamente en la promoción del Control de Calidad y, desde entonces, ha ayudado a muchas firmas japonesas a alcanzar lugares destacados mediante la aplicación del control de calidad. Sus métodos prácticos han ayudado a miles de compañías –entre ellas IBM y Ford- en el logro de productos de calidad superior a costos muy inferiores. Se le conoce como el impulsor de los Círculos de Calidad a partir de 1962.

Se puede decir que Ishikawa es el verdadero iniciador del Movimiento Internacional de Calidad, ya que fue el quién organizó el ciclo de conferencias que impartió Deming en 1950. En 1954 consiguió a otro experto, Juran, ya que consideraba que a él ya nadie le creía y pensó que un extranjero podría convencer mejor a los japoneses.

Ishikawa murió en Agosto de 1989, dejándonos una herencia auténticamente revolucionaria.

Filosofía de Ishikawa en relación con la Calidad:

1. Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor; no hacia el producto.
3. El proceso siguiente es su cliente; hay que eliminar las barreras del seccionalismo.
4. Utilizar datos y números en las presentaciones; utilización de métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa; administración totalmente participante.
6. Administración interfuncional.

PHILIP CROSBY.

Nace en E.U. en 1926 y comienza trabajando como inspector de línea hasta llegar a vicepresidente corporativo de calidad. En 1952 trabaja en la corporación de Crosley como técnico en el departamento de calidad y en 1961 crea el concepto "Cero defectos". Fue director de calidad de I.T.T. (International Telephone and Telegraph) en 1965.

Autor reconocido por sus aportaciones en el ámbito de la Calidad. Expone sus cuatro principios básicos de una manera coloquial, muy clara, contrastando con el estilo de otros autores como Deming, Juran e Ishikawa quienes son más técnicos y utilizan un lenguaje más científico.

Crosby nos indica que para administrar la calidad es necesario contemplar cuatro puntos esenciales o principios:

1. Calidad se define como cumplir con los compromisos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Asimismo, Crosby sustenta su metodología para alcanzar la Calidad en los siguientes 14 pasos:

1. Compromiso de la dirección a mejorar la Calidad.
¿Qué es lo que tiene que hacer la gente?
2. Formación de equipos de mejoramiento de Calidad
3. Medición de la calidad.
No existen especificaciones para medir la calidad.
4. Determinación y evaluación del costo de calidad.
Es un proceso largo y, por tal motivo, se debe invertir en hacer calidad.
5. Conciencia de calidad.
Concientización a todos niveles.

6. Acción correctiva.

Juntas de supervisión.

7. Planeación del programa "Cero defectos"

Formar el comité que administre "cero defectos" a juicio del administrador.

8. Educación multidisciplinaria a todo el personal.

9. "Día de cero defectos"

10. Fijar metas

30, 60, 90 días; específicas y cuantificables.

11. Eliminación de causa error.

Problema que impide trabajar sin errores al empleado.

12. Reconocimiento.

No en dinero, ya que el ser humano es sensible por naturaleza.

13. Consejos de Calidad.

Encargados de mejorar la calidad. Ver a los clientes finales.

14. Hacerlo de nuevo.

12-18 meses

Otros pioneros de la calidad y no menos importantes son:

H.F. Dodge

Miembro fundador del departamento de inspección de la Western Electric
Creó los conceptos básicos de inspección de muestreo por atributos.

Definió los riesgos del consumidor y del productor.

Miembro del grupo de estadísticos e ingenieros que formó el Ministerio de Guerra de los Estados Unidos para investigar el uso de estadística en el control de la calidad (este grupo diseñó los procedimientos de inspección estándar y las tablas de muestreo)

Inició la aplicación extensiva, en toda la Western Electric, de las técnicas de la gráfica de control.

Preparó el manual ASTM para la presentación de datos.

Presidente del comité Z1 de la ASA

Elaboró las tablas Dodge-Romig de inspección de muestreo relativas al muestreo de recepción por atributos.

Diseño los primeros planes de muestreo continuo.

Diseño los planes de muestreo por lote salteado.

Diseño los planes de muestreo en cadena.

A. V. Feigenbaum.

Creó el concepto de control total de calidad

Identificó cinco etapas en la historia y evolución del control de calidad.

R.A Freund

Miembro del comité de la ASQC para la precisión de la terminología el cual preparó "Definiciones, símbolos, fórmulas y tablas para las gráficas de control"

Diseño una gráfica de control de recepción para la variabilidad muestral o de subgrupo.

F.E. Grubbs

Elaboró tablas para los planes de muestreo por atributos.

F.M. Gryna

Creó, junto con Juran, el concepto de autocontrol del operador (se debe delegar el control al operador en su lugar de trabajo)

H. Hotelling

Miembro del Statistical Research Group de la Columbia University durante la Segunda Guerra Mundial (crearon el análisis secuencial y el análisis multivariado para control de calidad)

E. Pearson.

Elaboró las normas británicas para la aplicación de los métodos estadísticos en la estandarización y control de la calidad industriales.

Concibió las curvas de estimación.

Recomendó el uso del intervalo y sus propiedades en control de calidad.

D.A Quarles

Miembro fundador del departamento de inspección de la Western Electric.

H.G. Romig

Diseño, junto con Dodge, las tablas Dodge-Romig de inspección de muestreo relativos al muestreo de recepción de atributos.

J. Scanlon.

Elaboró el Plan Scanlon para la motivación del personal.

W.A. Shewhart.

Miembro fundador del departamento de inspección de la Western Electric.

Diseñó las primeras gráficas de control.

Formó uno de los grupos patrocinados por el Ministerio de Guerra de los Estados Unidos para realizar, durante la Segunda Guerra Mundial, investigaciones sobre el uso de la estadística en el control de calidad.

Creó el concepto de causa asignables.

G. Taguchi.

Creó métodos para estudiar el mejoramiento de la calidad mediante procedimiento de diseño experimental. (exploró el concepto de control fuera de la marcha)

M. N. Torrey.

Miembro más tardío del departamento de inspección de la Western Electric.

Contribuyó a perfeccionar el PMC, junto con Dodge.

A. Wald.

Miembro del Statidtical Research Group de Columbia University durante la Segunda Guerra Mundial.

Diseño los planes, procedimientos, y tablas de muestreo secuencial.

Propuso utilizar el valor de truncamiento en los planes de muestreo secuencial.

Desarrolló la expresión general para los números promedio de la muestra (NPM)

Elaboró las ecuaciones paramétricas para las curvas CO para el plan de muestreo secuencial.

COINCIDENCIAS ENTRE LAS DISTINTAS FILOSOFÍAS DE CALIDAD.

1. El cliente es lo más importante.
2. Hay que prevenir, no corregir.
3. Reducir costos y desperdicios en general.
4. Resultados a largo plazo. No hay caminos cortos para alcanzar la calidad.
5. Participación e involucramiento de todo el personal.
6. Hay que trabajar en equipo.
7. Medir los resultados.
8. Dar reconocimiento.
9. Se requiere el compromiso y apoyo de la alta dirección.
10. Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos.
11. Crear la conciencia de la necesidad.
12. Tener un proceso y herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente.

En general todos los seguidores de los estudios de calidad están de acuerdo que el primer paso para seguir un sistema de calidad es el compromiso de los altos mandos y el involucramiento de todo el personal. Se ha dado tanta importancia a la calidad, ya que anteriormente se ponía mayor énfasis en el costo del producto y ahora lo que se busca es lograr la completa satisfacción del cliente. La aplicación de calidad hace que la organización se haga más competitiva y por consiguiente lograr mayor rentabilidad.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL.⁵

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto interno como externo) ampliamente.
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Todo lo anterior nos lleva a un producto con calidad, al tener más calidad se vende más y si se vende más se genera más utilidad, que es el objetivo principal de toda empresa lucrativa

⁵ El ABC del administrador de la capacitación Jesús Carlos Reza Trosino Editorial panorama México, D.F. 1994

CAPITULO II ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD

La función primordial de la administración es hacer más con menos, esta se debe aplicar en toda la empresa (recursos humanos, materiales, financieros) para tener un correcto funcionamiento. Una de las formas para lograr esto es implantando sistemas de calidad con la finalidad de tener un producto y/o servicio de excelencia contando con el personal más capacitado; estos pasos se conoce como "Administración de Calidad" que se hablará a continuación:

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

La administración de la calidad es la función organizacional cuyo objetivo es la prevención de defectos. La responsabilidad de la administración de la calidad, según Feigenbaum, incluye las siguientes actividades:

Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de calidad.

Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad.

Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de calidad del producto resultante.

Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto.

Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, por línea de producto.

Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso personal correspondiente.

Clasificar las actividades de control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo.

Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización.

Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad.

Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.

Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad, y realizar mediciones de efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

El objetivo de la gerencia de la calidad es proporcionar un servicio y/o producto cuya calidad se diseña produce y mantiene al menor costeo posible, a la vez que se proporciona una satisfacción total al consumidor.

ACTIVIDADES DEL ADMINISTRADOR DE CALIDAD

Muchas o todas las actividades siguientes, según Simmons, conforman una parte importante del trabajo de un administrador de la calidad:

Capacitación. Preparar material didáctico para dirigir programas de capacitación en todos los aspectos del control de calidad, incluido el control estadístico de la calidad. Capacitar a los empleados de todos los niveles de la organización y mantenerse informado de los nuevos avances con fines de capacitación y aplicación.

Normas de calidad. Elaborar e implantar normas de calidad para cualquier área de la organización donde se necesiten. Capacitar en su uso a los miembros de la organización.

Instalaciones para medición análisis. Determinar, recomendar o diseñar las instalaciones necesarias para realizar las mediciones y los análisis que se requieran para evaluar la calidad y confiabilidad del producto o servicio. Diseñar y poner en marcha un programa económico para verificar periódicamente la exactitud, de calibración y de mantenimiento de las guías, accesorios, pruebas físicas, mediciones e instalaciones para análisis.

Métodos y procedimientos. Diseñar las formas e instrucciones que se usarán para analizar e informar los datos relativos a la calidad y la confiabilidad. Instituir procedimientos para identificar las responsabilidades y llevar a cabo las acciones correctivas.

Material disconforme. Establecer e implantar procedimientos claros y concisos para la disposición del material disconforme. Determinar la responsabilidad y la asignación apropiada de los gastos extra en los que incurre.

Revisión del programa de calidad. Proporcionar los métodos y arreglos para realizar la revisión e informar de los avances logrados en cada etapa de instrumentación, así como de la efectividad, costo y ahorros del programa de calidad.

INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN CALIDAD.

Se considera que la calidad es vital para mejorar la productividad y clave para la sobrevivencia económica en un ambiente competitivo. Conforme se esfuerzan por mejorar la productividad, muchas empresas enfrentan el desafío de lograr que sus empleados se interesen en estudiar temas relacionados con la calidad. El mejoramiento de la calidad depende del ambiente, sistema instrucción y capacitación, funciones y responsabilidades, y del costo de la calidad.

J. M. Juran, W. Edwards Deming y Philip Crosby, famosos autores sobre el tema de la administración de la calidad, ponen énfasis en la

capacitación e instrucción para el mejoramiento de la calidad, También subrayan la importancia de una capacitación de todos los directivos y empleados. Para mantener un nivel aceptable de habilidad, se necesita algo más que la capacitación en el trabajo. Se recomienda un programa de capacitación formal para complementar los tipos tradicionales y para apoyar a los empleados más hábiles y con más conocimientos. El programa de capacitación debe incluir a los directivos de mayor jerarquía, a los empleados sobresalientes, a los empleados de base y a los proveedores. Dedhia recomienda que los programas de instrucción de los empleados se diseñen para eliminar el analfabetismo funcional, desarrollar habilidades profesionales, satisfacer metas individuales, ayudar a los empleados a adquirir conocimientos básicos y a que entienda sus contribuciones a la compañía, mejorar la comunicación, estimular la eficacia técnica y capacitar a los empleados para lograr un desempeño libre de errores.

Las actitudes que el personal de la empresa tiene hacia la calidad, son modeladas por el proceso de capacitación en calidad, que incluye no solo cursos formales sobre control de calidad sino también muchas influencias informales sobre la calidad. Estas influencias, formadas por acciones y hechos de la vida laboral cotidiana, se convierten en factores significativos que moldean la actitud de las personas.

En la fábrica, el operario es la clave para aceptar la calidad en producción. El operario depende de los supervisores y de los

administradores para disponer del sistema de calidad necesario, de las herramientas requeridas, del adiestramiento apropiado en las habilidades que se necesitan y del equipo de información de la calidad para medir el desempeño y guiar el proceso del cual es responsable. El programa del sistema de calidad se diseña alrededor del operario. Para que este programa tenga éxito es necesario también que el supervisor estimule a los operarios para que estén dispuestos a usar el programa del sistema de calidad para producir un artículo de buena calidad.

Hay muchas formas de promover una disposición a la calidad. Algunas de las más comunes son los artículos breves y las caricaturas en el periódico de la compañía, carteles colocados en el área de trabajo, lemas sobre la calidad y recompensas a las propuestas para mejorar la calidad.

Según Feigenbaum, hay cuatro principios básicos para elaborar un programa de capacitación en control de calidad:

1. Mantener el programa sencillo y centrado en los problemas reales de la empresa relacionados con calidad. Se debe poner énfasis en el material práctico y significativo, así como en el estudio de casos.
2. Cuando se elaboran los programas de capacitación en control de calidad, el ingeniero de calidad y el personal instructor deben trabajar con y consultar a los gerentes de línea, especialmente en lo que se refiere al alcance y tipo de material que se utilizará en los programas.

3. Puesto que las soluciones de los problemas de la calidad siempre cambian, nunca se puede considerar terminada la instrucción en cuanto a métodos y técnicas de control de calidad. A quienes asisten a los cursos se les debe alentar para que continúen su instrucción con base en la autcapacitación.
4. Los programas de capacitación se deben dirigir y hacer participar al personal de todos los niveles, desde el gerente hasta los maquinistas especializados. Dado que los intereses y objetivos son diferentes en los distintos niveles de la organización, los cursos del programa de capacitación en control de calidad se deben adecuar a estas necesidades.

Crosby divide la instrucción en calidad en:

1. Instrucción para ejecutivos: donde el jefe principal aprende su función en el proceso de mejoramiento de la calidad. es necesario que los directivos sepan que es lo que se enseñará al resto del personal, como reaccionar ante situaciones de disconformidad y qué hacer para alentarlo a participar en el proceso de mejoramiento.
2. Instrucción para administradores, donde las personas que instrumentan el proceso aprenden a conducirlo. En este nivel de instrucción se cubren todos los temas de las clases de instrucción para ejecutivos, junto con varios más. Es indispensable desarrollar la capacidad para

hacer presentaciones, ya que los administradores continuamente tendrán que exponer casos de mejoramiento de calidad.

3. Instrucción para empleados, donde los empleados comprenden sus funciones. Los empleados pueden recibir la instrucción sobre calidad mediante el uso de diferentes recursos como son: material de lectura, cintas de vídeo, debates, talleres y asignación de trabajo.

Además de este tipo de instrucción, Mandel señala que los ejecutivos, los administradores y todos aquellos que dentro de sus funciones se cuenta la toma de decisiones perderán ganancias potenciales en calidad y productividad si no aprenden a interrelacionar y comprender los principios, los conceptos, y las técnicas básicas relacionados con la administración.

Dentro del proceso de instrucción y capacitación Crosby hizo una lista que denomina las "seis ces"

1. Comprensión. Consiste en comprender todo el alcance de las estrategias que implanta una organización con el fin de mejorar la calidad. La administración no necesita abandonar el conocimiento tradicional, sino producir un cambio cultural para mejorar, entendido éste como un cambio total en la forma de pensar, de actuar y de comunicar.

2. Compromiso. Es la expresión del esmero con que trabaja la administración y los obreros. Cada uno debe entender los conceptos de

calidad, estar de acuerdo con las metas y esforzarse al máximo en su participación.

3. Competencia. Es la implantación del proceso de mejoramiento. La administración tiene la responsabilidad de motivar a los empleados a trabajar mejor que cualquier otro para realizar bien su labor desde la primera vez.

4. Corrección. Consiste en eliminar las posibilidades de error mediante la identificación de problemas actuales y rastrearlos hasta su raíz. La acción correctiva se define como la solución permanente de un problema de calidad. Se diseña para revisar discrepancias, determinar sus causas y asegurar que se resuelva el problema. Una función importante de la acción correctiva consiste en evitar la repetición de errores, los cuales representan una pérdida innecesaria de dinero.

5. Comunicación. Es total entendimiento y apoyo de todas las personas de las personas. Empieza por la administración. La administración debe establecer sus metas y transmitir las de modo eficaz a toda la organización.

6. Continuidad. Consiste en obtener información referente a como se administró en el pasado la función de la calidad y como se administrará en el futuro. Alguien tiene que ser el responsable de que haya continuidad en las actividades relativas a la calidad.

7 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD

Diagrama de Pareto.

Se utiliza con el propósito de visualizar rápidamente que factores de un problema, que causas o que valores en una situación determinada son las más importantes y por consiguiente cuales de ellos hay que atender en forma prioritaria a fin de solucionar o mejorar la situación.

Diagrama de Ishikawa o de causa efecto.

Tiene como propósito expresar en forma gráfica el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de calidad.

Histograma.

Ordena las muestras, tomadas de un conjunto, en tal forma que se ven de inmediato con que frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación. En el control estadístico de la calidad , el histograma se utiliza para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a determinados límites.

Estratificación.

Es la herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes. A cada grupo se le denomina extracto. La

clasificación se hace con el fin de identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso.

Hoja de verificación.

Son necesarias para comprobar constantemente si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinados trabajos.

Diagrama de dispersión.

Con el propósito de controlar, mejorar el servicio y, por consiguiente, de mejorarlo resulta a veces indispensable conocerla forma como se comportan entre sí algunas variables; esto es, si el comportamiento de otras, o no, y en que grado. Los diagramas de dispersión muestran la existencia, o no, de esta relación.

Corridas y Gráficas de Control.

Corridas. Permiten evaluar el comportamiento del proceso a través del tiempo, medir la amplitud de su dispersión y observar su dirección y los cambios que experimenta.

Gráficas. Son herramientas estadísticas más complejas que permiten obtener un conocimiento mejor del comportamiento del proceso a través del tiempo ya que en ella se transcriben tanto la tendencia central del proceso como la amplitud de su variación.

ADMINISTRACION DE CAPITAL HUMANO

La empresa se encuentra integrada por recursos materiales, financieros y humanos, la completa coordinación de estos llevará a buen término a la organización.

El elemento al que se le debe poner más atención es el humano y no porque los otros dos sean menos importantes sino porque el humano tiene emociones, sentimientos y anhelos; hay que tratar de comprenderlo, el tratar de saber lo que desea nos ayudara a que se sienta bien y tenga un mayor rendimiento.

El administrador se encargará de elegir al personal idóneo, capacitarlo y motivarlo para que tenga un buen desempeño y reditúe favorablemente.

Ya dentro de la organización se procurará el desarrollo del trabajador. Si los empleados se sienten pieza clave dentro de la organización, se sentirán comprometidos con esta, estarán motivados; se sentirán importantes, trabajarán a gusto y traerá consigo la elaboración de productos y/o servicios con calidad y por consiguiente mayor venta y una mayor utilidad

CAPITULO III

CAPACITACION

CAPACITACIÓN.

La administración de Recursos Humanos tiene por objetivo proporcionar al personal adecuado para la empresa así como mantenerlo dentro, capacitarlo para ser más productivo. Para lograr lo anterior, su función se desarrolla en varias etapas que son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Dentro de la Integración se encuentra la capacitación que es el tema que nos interesa en este momento y de la cual se da una definición.

CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.⁶

Del anterior concepto y de algunas consideraciones se puede deducir que la función educacional adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que se desempeñe bien en sus funciones, habiendo previamente descubierto las

necesidades reales de la empresa. Por lo tanto la capacitación es la función educativa de una empresa por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Desafortunadamente debemos hacer frente al problema, la función educativa en la empresa privada no tiene la seriedad y consistencia que deberían tener; todavía se considera un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato de lo legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

El concepto de capacitación y adiestramiento en varias ocasiones se confunden y se toman como sinónimos; si bien es cierto que son tienen como fin el mejoramiento en el desempeño del individuo hay que notar algunas diferencias:

“Adiestramiento: Acción destinada a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con el área psicomotriz.

Capacitación: Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las actitudes de una persona, con el propósito de prepararla

⁶ Capacitación y desarrollo del personal Alfonso Silíceo Aguilar Limusa, México 1995 página 10

para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva.”⁷

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Hoy en día para que las organizaciones sean competitivas requieren contar con un personal preparado para realizar su trabajo correctamente, para esto es necesario que las empresas se preocupen por brindar capacitación y adiestramiento adecuado para facilitar el desempeño de los empleados y que de esto dependerá el futuro de la empresa.

La capacitación también es un factor motivante para los empleados ya que les permite desarrollarse personalmente lo cual se verá reflejado en la productividad de la organización. Esta se debe proporcionar a todos los niveles de la organización desde los más altos hasta el último.

Si la capacitación se brinda adecuadamente partiendo de una cuidadosa detección de necesidades la empresa estará realizando una inversión en lugar de un gasto trayendo consigo un beneficio.

⁷ El ABC del administrador de la capacitación Jesús Carlos Reza Trosino. Panorama, México 1994 pag 12

UBICACIÓN DE LA CAPACITACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO⁸

	FASES	ETAPAS	ELEMENTOS
Proceso Administrativo.	Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
		Planeación	Pronósticos Programas Presupuestos Procedimientos Políticas Metas Estrategias
		Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
		Integración	Reclutamiento Selección Contratación Inducción Capacitación Desarrollo
		Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión Motivación
	Dinámica	Control	Establecimiento de estándares Operación Interpretación- Valuación.

⁸ Proceso Administrativo según Reyes Ponce

NIVELES DE CAPACITACION

1. **Capacitación de Inducción o Umbral**, se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral, o bien, en nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo.
2. **Capacitación de Actualización**, su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores, los conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborables.
3. **Capacitación de Reconversión o Readaptación**, se imparte cuando en una organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.
4. **Capacitación destinada a la Promoción**, se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.
5. **Capacitación para la Especialización o Perfeccionamiento**, se imparte a los trabajadores con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.

6. **Capacitación para la Rehabilitación**, se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.
7. **Capacitación para el Desarrollo**, consiste en proporcionarle al individuo la formación y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno sociolaboral.

FORMAS DE CAPACITACION.

La capacitación se refería originalmente a la comunicación y aprendizaje de habilidades manuales necesarias para realizar una tarea adecuada. Gradualmente el término vino a incluir una más amplia gama de actividades, que va desde el mejoramiento de habilidades hasta el desarrollo individual en la organización.

Puede decirse por tanto que la capacitación es aquella actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y a aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos.

Existen varias **formas de capacitación**, entre otras:

En aulas. Conocida también como capacitación residencial o colectiva.

En el trabajo. Esta se da dentro de la misma organización donde se labora; uno de las ventajas es el ahorro de tiempo ya que el empleado no tiene que trasladarse a otro sitio.

Individual. Es cuando se capacita a un solo empleado con la finalidad de que se desarrolle en cierta área para promoverlo en un nuevo puesto.

Externa. La capacitación se da por una institución ajena a la organización.

También existen diversos **métodos de capacitación** como:

- Conferencia.
- Discusión dirigida, mesa redonda o seminario.
- Observación-experimentación o demostración-ejecución.
- Dramatización.
- Juegos de gestión que se diferencian por su objetivo, participación, complejidad, estructura, puntuación y método de cómputo.
- Laboratorio de relaciones humanas. También denominado “método del desarrollo de la receptividad” Resulta eficaz, en materia de niveles, para los niveles superiores.

- El método de casos. Permite al grupo en formación educativa la aplicación de nuevos conocimientos a situaciones específicas. Estimula la discusión y la participación.
- La enseñanza programada. Esta llamada a ser la técnica educativa del futuro debido a su bajo costo, facilidad de comprensión y aplicación permanente.
- Laboratorios vivenciales y organizacionales. Ayuda al directivo a mejorarse como persona y como miembro de la dirección.

Por otra parte, los **materiales educativos** son instrumentos fundamentales para la capacitación, el uso de ellos va desde la sensibilización hasta la instrucción por correspondencia, pasando por las lecturas complementarias y de estudio. Dichos materiales pueden agruparse como sigue:

- Materiales para preparación de temas.
- Materiales para uso dentro de la sesión.
- Materiales para lectura colateral.
- Materiales para enseñanza programada.

Para lograr los objetivos de la capacitación, debe contarse con las **instalaciones adecuadas y los equipos necesarios:**

- Un local bien acondicionado debe reunir, entre otras las siguientes características.
- Tamaño adecuado al número de participantes.
- Ventilación e iluminación adecuadas.
- Acústica y equipos de sonido.
- Podio.
- Número conveniente de contactos eléctricos.
- Mobiliario suficiente, cómodo y bien dispuesto.

Algunos elementos que den mayor comodidad, tales como ceniceros, cafetería, aseo constante, etc.

En cuanto al **equipo** los más usuales y así mismo los más recomendables son:

- Pizarrón.
- Rotafolio.
- Fanelógrafo.
- Retroproyector.
- Proyector de diapositivas o fotobandas.
- Proyector de cine.
- Maquetas y modelos.
- Grabadoras.
- Circuito cerrado de televisión.

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social esta fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc. Así como las contraprestaciones que los patronos tienen obligación de dar.

Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patronos, y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII en la se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia se transcribe dicha fracción.

Artículo 123 Constitucional.

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los

sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentado oficialmente por el Diario Oficial de Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

PROBLEMAS MAS RELATIVOS EN LA CAPACITACION.

1. Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, no conocen la tecnología educativa que les permite diseñar planes, programas, cursos y eventos, correctamente.

2. Las empresas, muestran una ausencia de infraestructura técnico administrativa: carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, etc., lo cual complica la formulación del plan y de los programas de desarrollo de sus recursos humanos.

3. Algunos de los trabajadores no tienen los conocimientos elementales que proporcionan la alfabetización, la primaria, o inclusive, la secundaria, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación, que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo.

4. La educación tradicional tal como está establecida en México, no proporciona los elementos y medios indispensables para ajustarse íntegramente a las características de los procesos productivos de las diversas empresas.
5. Los sistemas de relaciones laborales, son distintos en razón directa al tipo de rama industrial o giro en la organización; en virtud también de su grado de tecnología o de la complejidad administrativa que ésta adopte.
6. No existe el puente vinculador entre el sistema educativo formal y el aparato productivo.
7. En México se habla indistintamente de capacitación y adiestramiento, de educación laboral, de desarrollo de recursos humanos, de entrenamiento, de formación profesional, etc.

CAPITULO IV

SERVICIOS

SERVICIOS

DEFINICIÓN

“Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes.”⁹

“Un servicio es un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, que benefician a las personas o a las cosas de su propiedad.”¹⁰

CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.¹¹

Por su naturaleza.

Una clasificación elemental es por el objeto de su actividad.

1. Servicios de salud.
2. Servicios financieros.
3. Servicios profesionales
4. Servicios de hostelería, viajes y turismo.
5. Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
6. Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.

⁹ Definición de la American Marketing Association (AMA)

¹⁰ Marketing de los servicios Ildelfonso Grande Esteban, página 9

¹¹ Clasificación de la AMA

7. Servicios de distribución, alquiler y leasing.
8. Servicios de educación e investigación.
9. Servicios de telecomunicaciones.
10. Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

Por el sector de actividad.

1. *Servicios de distribución*, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
2. *Servicios de producción*, que suministran a las empresas o a los consumidores como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
3. *Servicios sociales*, que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.
4. *Servicios personales*, cuyos destinatarios son las personas físicas, como reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, diversiones, etc.

Por su función.

1. *Servicios de gestión y dirección empresarial*, como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos o de inspección contable, etc.
2. *Servicios de producción*, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
3. *Servicios de información y comunicación* que pueden ser informáticos, como proceso de datos, asesoría informática o diseño de programas; de información como bases de datos o redes informáticas como Internet; de comunicación como correo electrónico o mensajería.
4. *Servicios de investigación*, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas.
5. *Servicios de personal* destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
6. *Servicios de ventas*, como investigaciones de mercado, desarrollo de campañas de comunicación de marketing directo, ferias, y exposiciones, diseño gráfico, etc.
7. *Servicios operativos*, como limpieza o vigilancia y seguridad.

Por el comportamiento del consumidor.

1. *Servicios de conveniencia.* Se realiza frecuentemente por costumbre sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión.
2. *Servicios de compra.* Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo.
3. *Servicios de especialidad.* Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra.
4. *Servicios especiales.* Son aquellos que dadas sus especiales características, los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos.
5. *Servicios no buscados.* Son aquellos que no son conocidos o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo.

CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS.

Intangibilidad.

Significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Los servicios no se pueden patentar, por ser intangibles

Inseparabilidad.

Esta característica quiere decir que los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume como sucede mientras una persona recibe un mensaje, un consejo legal, se examina la vista o viaja en avión.

Heterogeneidad o inconsistencia.

Quiere decir que es difícil estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quién lo proporcione; inclusive puede variar en la misma persona según su estado de ánimo.

Carácter perecedero.

Los servicios no se pueden almacenar. Una compañía aérea no puede guardar las plazas vacías de un vuelo para otro con mayor demanda. Esas plazas se pierden.

Ausencia de propiedad.

Los compradores de servicios adquieren un derecho pero no la propiedad ni soporte tangible del servicio.

Dificultad de establecer su precio.

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

INGENIERIA DE SERVICIOS.

La ingeniería de servicios o gerencia de servicios es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Bajo el contenido de la definición anterior, se deriva los siguientes objetivos específicos de la Ingeniería de Servicios:

- Crear clientes satisfechos.
- Elevar los ingresos reales de la empresa y se mantengan con esa tendencia.
- Promover la innovación constante.
- Diferenciar los productos.
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa.
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios.
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes.

TRIANGULO DEL SERVICIO

Karl Albrecht es otro destacado difusor e impulsor de la Gerencia de Servicios que presenta su filosofía mediante su Triángulo del Servicio.

Las tres características o factores claves están en los ángulos del triángulo del servicio y a su vez cada una de ellas esta dirigida hacia el cliente, quién es el centro mismo de la figura.

Estrategia del servicio.

Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente por medio de las cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

Gente.

Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio por cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hasta la empresa.

Sistemas.

Hace hincapié en toda organización desde la alta gerencia hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme los diferentes sistemas establecidos.

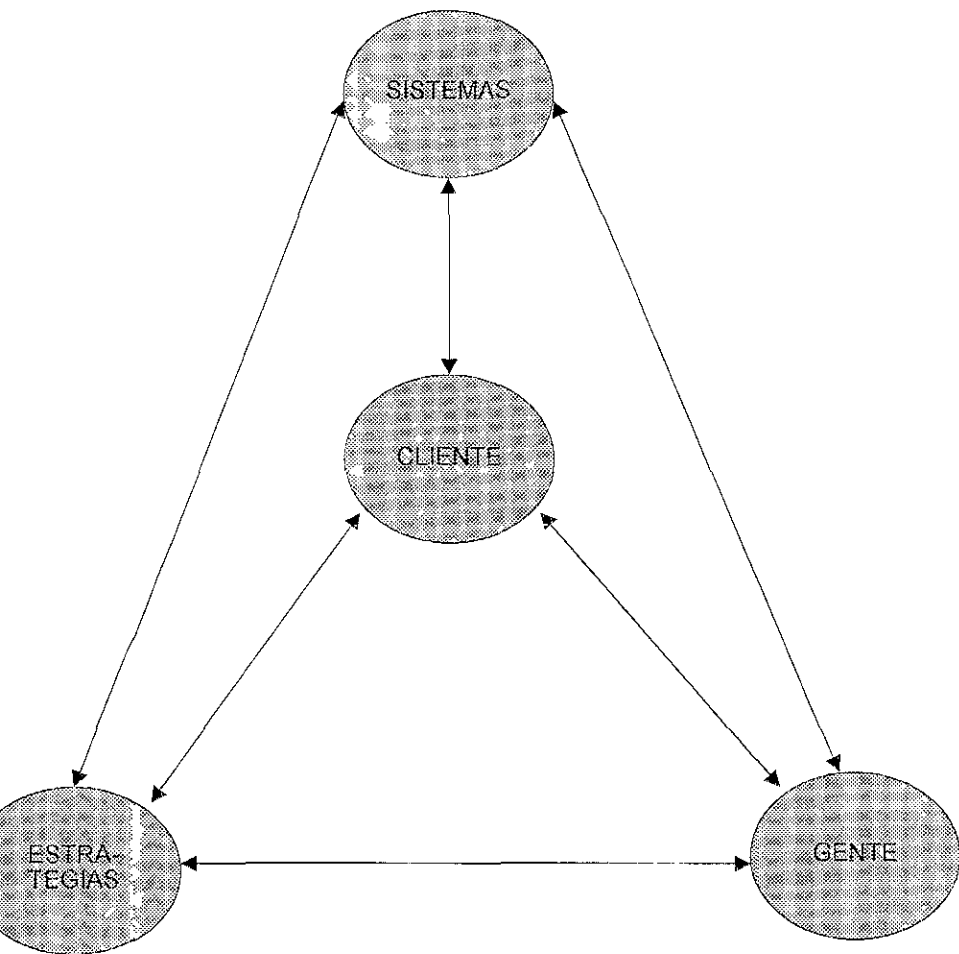
Ciente.

Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.

TRIANGULO

DEL

SERVICIO



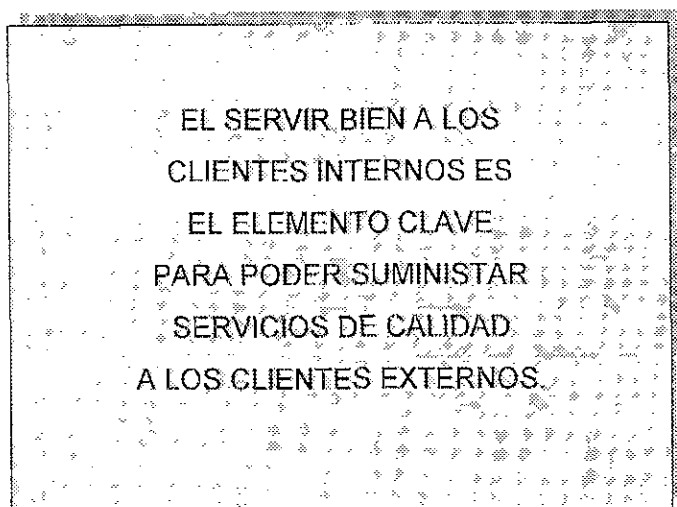
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

La calidad en el servicio al cliente puede definirse como:

Satisfacer las necesidades del cliente, de una manera consistente y confiable.

Exceder las expectativas del cliente.

Anticiparse a las necesidades del cliente.



Calidad no es lo que yo doy en un servicio,
Es lo que el cliente percibe que obtiene de él.
Y por lo que está dispuesto a pagar.

Calidad en el servicio es la calidad percibida, es decir lo que realmente cuenta para el cliente es su percepción de lo que recibe, no el esfuerzo real del proveedor por satisfacerlo.

Las personas pagan más, si obtienen más.

Los clientes no compran servicios profesionales, compran soluciones a sus problemas.

Los clientes compran las expectativas de los beneficios que recibirán.

ECUACION DE LA CALIDAD

$$\begin{array}{ccc}
 \text{C=} & & \text{P -} & & \text{E} \\
 \text{CALIDAD} & = & \text{PERCEPCIONES} & - & \text{EXPECTATIVAS} \\
 \\
 \text{SATISFACCION DEL} & & \text{QUE TIENEN} & & \text{QUE TENIAN} \\
 \text{CLIENTE} & & \text{SOBRE LO QUE} & & \text{RESPECTO A LO} \\
 & & \text{RECIBEN} & & \text{QUE PENSABAN} \\
 & & & & \text{QUE DEBIERON} \\
 & & & & \text{HABER RECIBIDO.}
 \end{array}$$

La percepción de un cliente acerca del servicio que se le brinda es su realidad.

La satisfacción del cliente es vivida hoy en el mundo como un nuevo credo que concita entusiasmos y afecciones sinceras.

A continuación se recogen algunas manifestaciones al respecto:

La alta dirección ante la satisfacción del cliente:

“Lo que buscan los clientes en todo el mundo es calidad” (Bradford Boss, Presidente de A.T.)

“Lo que los clientes buscan hoy en los productos y servicios que compran es calidad y valor. Y además. Tienden a buscar hasta encontrarlos” (Allen R. Paison, Presidente de Walker)

“Uno de los resultados que se consiguen con una política de calidad es colocar en primer lugar los requerimientos y las expectativas del cliente” (Frase extraída de un texto publicitario de Saldor)

“Uno de los principales objetivos de la calidad total es aumentar la satisfacción del cliente interno y externo de la compañía” (Fernando Ybarra, Presidente de Compañía Sevillana de Electricidad.)

“Para competir y vencer, debemos redoblar nuestros esfuerzos para mejorar no solo la calidad de los productos y servicios, sino además la calidad de nuestras concepciones, de nuestra respuesta a los clientes, de nuestras decisiones... y de todo lo que hacemos.” (E. S. Woolard, Presidente ejecutivo de E. I. Du pont.)

“Nuestro objetivo es la satisfacción del cliente. Y la calidad nuestra idea obsesiva” (Frase extraída de un texto publicitario de Moore)

“La calidad es la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes” (José Luis Villa, Presidente de la sección de calidad en los servicios, de la Asociación Española para la Calidad)

Una empresa centrada en la satisfacción del cliente significa:

- Que la orientación corporativa fundamental es el cliente frente a otras opciones.
- La proximidad al cliente es un criterio de acción más importante que la tecnología o el coste.
- La actividad económica no tiene otra finalidad última sino la satisfacción de las necesidades económicas, siendo las empresas los órganos gestores responsabilizados socialmente de generar bienes que procuren dicha satisfacción.
- El fin de empresa es, en consecuencia, la creación de clientes, entendiendo por tal la conjunción de innovación (ideación de soluciones) y comercialización (detección de problemas)

- El cliente siempre tiene la razón, aunque no la tenga, lo que representa una idea más profunda: los deseos del cliente no pertenecen a la esfera de la razón, sino que son algo incuestionable que el proveedor de bienes y servicios ha de aceptar como un dato del problema.
- Los intereses del cliente deben prevalecer siempre sobre los de la propia empresa, que se esforzará por servirlos con absoluta integridad y competencia.

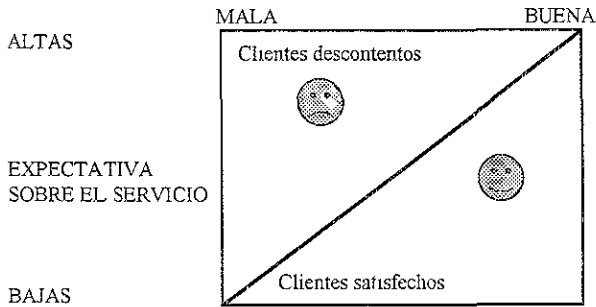
La satisfacción del cliente no es una moda estratégica surgida del capricho filosófico de algunos. Es quizá una necesidad objetiva; muchos la perciben como el único faro capaz de guiar la política empresarial en el entorno terriblemente turbulento de nuestros días.

Theodore Levitt ha escrito muy gráficamente que si la estrategia del pasado de cara a los clientes se centró en las ventas y la del presente está centrada en el marketing, la del mañana deberá centrarse en las relaciones con los clientes.

La satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

Satisfacción en función de percepciones y expectativas

Percepciones sobre el servicio

**SATISFACCION DEL CLIENTE**

No contando con suficiente información estadística en nuestro medio sobre las reacciones de los clientes objeto de mal servicio o insatisfechos se toma como punto de referencia la formulada por el Research Institute of America.

- El 96 % de los clientes insatisfechos nunca se quejan de trato descortés.
- El 90 % de los clientes insatisfechos no vuelven a comprar.
- Cada uno de estos clientes descontentos relatará sus experiencias negativas o por lo menos nueve personas.
- Un 13 % de esos inconformes contará su historia a más de 10 personas.

SERVICIO AL CLIENTE, que se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad.

VALOR AGREGADO, que se refiere a los extras contenidos en el producto o proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que esto le signifique un precio mayor. Incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización.

Para hacer más clara la diferencia entre la calidad del servicio y el valor agregado, tomemos de ejemplo uno de los servicios proporcionados por los bancos. La cortesía con que un cajero trata a la persona y la rapidez con que lo atiende, es servicio al cliente. Los cajeros automáticos disponibles las 24 del día, representan un valor agregado para el cliente, porque le proporciona beneficio adicional.

EL VALOR DE LA SATISFACION DEL CLIENTE.

En el artículo “Como no satisfacer a los clientes” realizado por Finkelman y Golan, consultores de Mckinsey mediante un estudio encontraron los siguientes datos:

Razones por las que las empresas pierden clientes.

- 68 % Indiferencia de la empresa.
- 14% Insatisfacción del producto.
- 9 % Precio.
- 5 % Desarrollo de nuevas amistades.
- 3 % Cambio de ubicación
- 1 % Fallecimiento.

Razones por las que los clientes compran a una empresa de servicio determinada.

- 59 % satisfacción anterior.
- 47 % Disponibilidad/proximidad.
- 44 % Calidad de servicio.
- 32 % Precio.

Razones para cambiar de banco.

- 36 % Mal servicio.
- 34 % Distancia al domicilio.
- 32 % Tarifas elevadas.
- 28 % Colas largas en ventanilla.
- 27 % Horario inapropiado.
- 22 % Errores contables.

MOMENTOS DE VERDAD.

Jan Carlzon, Presidente de SAS (Scandinavian Airlines Systems).

Utilizó este concepto para reanimar y motivar a sus empleados en un momento en que SAS estaba casi en bancarrota. Los convenció de que cada contacto entre un cliente y un empleado o algún aspecto de la aerolínea constituía un "momento de verdad". Carlzon decía que en estos breves encuentros el cliente tomaba una determinación acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad de la empresa total.

Un momento de verdad: es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad de producto.

Es importante saber que un momento de verdad, por sí solo no es positivo ni negativo. Es la forma como se maneje el encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa.

Hay que tener también presente que en un momento de verdad no implica siempre contacto humano. El cliente experimenta un momento de verdad, cada vez que entra en contacto con "algo" o "alguien" de nuestra organización, por ejemplo: cuando llega a nuestro estacionamiento... ¿Hay suficiente espacio?, ¿Se localiza fácil la entrada?, ¿Esta el lugar limpio y agradable?, ¿Esta todo bien señalado y fácil de leer? Todos

estos son momentos de verdad que pueden, según cada caso, convertirse en una experiencia positiva (momento estelar) o negativa (momento amargo).

Momentos estelares.

Es todo momento en el cual el cliente al ponerse en contacto con cualquier aspecto de la organización se forma una impresión **positiva** de la calidad del servicio debido a que su percepción sobre el servicio que se le ofrece es 100 % favorable.

Los momentos estelares deleitan al cliente.

Momentos amargos.

Es todo momento en el cual el cliente al ponerse en contacto con cualquier aspecto de la organización se forma una impresión **negativa** de la calidad del servicio debido a que su percepción sobre el servicio que se le ofrece es desfavorable.

Los momentos amargos ahuyentan al cliente.

CALIDAD PERSONAL

Ya se ha hablado mucho de Calidad Total; pero el enfoque tal vez se centre en hacer bien las cosas para lograr mejores productos, más competitividad en los mercados, jugosas ganancias, inversiones atinadas y expansión de las áreas de influencia en el poder comercial o político.

¿Pero qué tanto se habla de la calidad de la persona, que tanto se atiende al capital primario, que es el Capital Humano?

Pudiéramos entender que Calidad Total es la excelencia en todas y cada una de las acciones, procesos y decisiones que se emprenden en una organización. ¿Pero cuál es la energía, la fuerza impulsora para la búsqueda de esa calidad, de la excelencia?

La Calidad comienza con la persona, con el elemento humano, con el Capital más importante que es el humano.

¿Qué podríamos entender por Calidad Personal? Una persona con un buen grado de Autoestima, autorealizada o en proceso de autorealización, es decir consciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adaptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad.

En otras palabras: una persona que en principio está bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no solo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cuál es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad.

¿Pero cómo podemos detectar cuando una persona posee todas esas características y en que grado?

Podemos decir que una persona sujeto y objeto de la Etica tiene Calidad.

Un individuo en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente tiene calidad.

Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad.

Una persona libre espiritual y emocionalmente, pero respetuosa de su condición jerárquica o de su estado civil y social, tiene calidad.

Una persona satisfecha con su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, consciente de su condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

En pocas palabras, una persona de calidad es aquella que disfruta de un perfecto equilibrio entre los elementos que lo conforman, es decir lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

El equilibrio y madurez de una persona redundará en beneficio o detrimento de sus relaciones familiares, sociales, ocupacionales y en las relaciones consigo mismo.

Calidad personal en el servicio.

- Mantener una actitud positiva en todo momento.
- Ejecutar mi trabajo bien y a tiempo.
- Implementar mejoras en mi trabajo.
- Buscar alternativas, no excusas.
- Evitar errores y desperdicios.
- Estar pendientes y anticiparse en todo momento a las necesidades del cliente.
- Dirigir todo nuestro esfuerzo a complacer al cliente.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

ANTECEDENTES DEL BANCO

En forma general se puede decir que una institución bancaria es un punto de contacto entre personas que confían su dinero y las personas que lo solicitan a base de créditos.

Es decir una institución bancaria realiza dos tipos de operaciones:

Activas: Son aquellas operaciones que realiza el banco para captar recursos monetarios del público en general:

- Depósitos a la vista.
- Ahorros de inversión.

Pasivas: Son las operaciones que realiza el banco al invertir los recursos captados y estos recursos se pueden convertir en los siguientes créditos:

- Descuentos
- Préstamos quirografarios
- Préstamos prendarios, etc.

En particular las raíces del grupo financiero BANORTE se remontan a la fundación del Banco Mercantil de Monterrey en 1899, y la del Banco Regional del Norte en 1947, ambas con sede en Monterrey, N L.

Por estar dirigidos estas dos instituciones a la misma zona del país y al mismo tipo de mercado se decidió que se fusionara a partir de enero de 1986 en Banco Mercantil del Norte S.N.C. En mayo de 1987 BANORTE

comenzó la colocación privada de sus certificados de aportación patrimonial, lo cual fue el inicio de su privatización y también de su expansión, pues a partir de 1990 surgieron los servicios de arrendamiento y en 1991 los de factoraje.

Asimismo en marzo de 1991 se comenzó a brindar servicios de almacenaje y en 1993 se unió al grupo la Casa de Bolsa Afin, hoy Casa de Bolsa Banorte.

Durante 1994 BANORTE obtuvo el primer lugar en rentabilidad en la Banca Nacional y el tercer lugar en monto de utilidades avalando con ello su posición de liderazgo y solidez.

En 1997 debido a su crecimiento y para consolidarse como un grupo importante adquirió a BANCENTRO y tiempo más tarde a BANPAIS.

De esta forma, todos los servicios prestados por el Grupo Financiero Banorte, conjuntan experiencias fortalezas y capacidades profesionales que permiten ofrecer a los clientes solución integral a sus necesidades bancarias, bursátiles y financieras, lo cuál es su objetivo fundamental.

En la actualidad el Grupo Financiero Banorte cubre las ciudades más importantes de la República con más de 500 sucursales bancarias estratégicamente ubicadas a nivel nacional, así como oficinas de representación en Nueva York y Gran Caimán.

Actualmente BANORTE se encuentra entre los 5 bancos más importantes de país:

1. BBVA-BANCOMER
2. BANAMEX
3. SANTANDER
4. BANORTE
5. BITAL

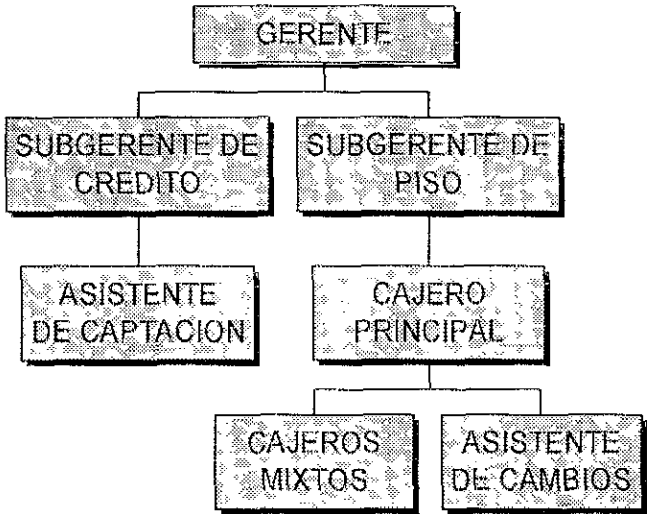
El Grupo Financiero Banorte esta constituido de la siguiente manera:

- **Banco Mercantil del Norte.** Dedicado a la captación y colocación de recursos.
- **Arrendadora Banorte.** Su función es el arrendamiento de bienes a personas físicas y morales.
- **Factor Banorte.** Brinda capital de trabajo a las empresas, mediante la adquisición de sus cuentas por cobrar.
- **Almacenadora Banorte.** Ofrece mediante sus almacenes generales de depósito, el almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías
- **Casa de Bolsa Banorte.** Funciona como intermediario financiero en el mercado de capitales.
- **Afore Sólida Banorte.** Administra y opera cuentas individuales de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, de conformidad con las leyes del Seguro Social.

- **Seguros Banorte Generally.** Apertura de seguros de vida, accidentes y enfermedades para personas físicas y seguros de automóvil y hogar.
- **Fianzas Banorte.** Operación de garantía de obligaciones de terceras personas, mediante el pago de una prima.
- **Pensiones Banorte Generally.** Seguros de pensiones derivados de las leyes del Seguro Social.

La sucursal 015 Madero BANORTE se encuentra estructurada de la siguiente manera:

SUCURSAL MADERO



DIAGNOSTICO

ESTADÍSTICA NO DA
DE CALIFICACIÓN

En el transcurso de mi trayectoria laboral dentro del banco BANORTE he observado que se ha dado un gran número de cursos de capacitación sobre los servicios y productos que se ofrecen, se han tocado temas sobre la prevención y detección de ilícitos (lavado de dinero, fraudes, falsificadores, asaltos, etc.) Ha sido benéfico para el personal pues ayuda a orientar al cliente sobre las dudas e inquietudes que tenga.

Además de saber como actuar en caso de un robo, pues por su misma actividad tiene un mayor riesgo de que este ocurra.

Esta serie de cursos han brindado una capacitación informativa pero no formativa; es decir falta poner más atención al factor más importante: el humano.

Se aplicó un cuestionario a los empleados para detectar sus necesidades e inquietudes. (cuestionario 1). De igual manera para conocer el pensamiento que tienen los clientes sobre el servicio, se les aplicó un cuestionario a 50 de ellos abordados al azar en la unifila de servicio (cuestionario 2)

Cuestionario 1**Comunicación**

1. ¿Estoy bien informado respecto de los planes de la institución?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
2. ¿Estoy bien informado respecto a los planes del departamento?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
3. ¿Tengo información suficiente para realizar mi trabajo correctamente?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
4. ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
5. ¿Participo en todo lo relacionado con los cambios que afectan a mi puesto de trabajo?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

Sistemas de personal

1. ¿Me considero bien preparado para el trabajo que realizo?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
2. ¿Los recursos de capacitación han mejorado mi desempeño?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

3. ¿Mi inmediato superior se interesa por mi futuro en el banco?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
4. ¿La institución cuenta con un método eficaz para evaluar mi trabajo?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
5. ¿Existe cierta preferencia por algún empleado?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

Servicio al cliente

1. ¿Servir bien al cliente es lo más importante para mí?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
2. ¿La institución entiende bien cuales son las necesidades de nuestro cliente?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
3. ¿Mi departamento proporciona un servicio eficaz a otros departamentos de la institución?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO. (cuest. 2)

1. ¿Le atienden con amabilidad y cortesía?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

2. ¿Le resuelven todas sus dudas?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

3. ¿La información que recibió es completa?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

4. ¿Queda usted satisfecho con el servicio?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

5. ¿La información que recibe es clara y sencilla?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

6. ¿Espera mucho tiempo antes de que lo atiendan?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

7. ¿Considera que hay disposición para ser escuchado?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

8. ¿Quién le atiende domina la información que le proporciona?

- a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

9. ¿Le han negado el servicio?

a) Siempre

b) En ocasiones

c) Nunca

10. ¿Qué puntuación daría usted al personal en cuanto a:

Competencia	5 4 3 2 1
Cortesía y amabilidad	5 4 3 2 1
Interés expresado por usted	5 4 3 2 1
Satisfacción en su trabajo	5 4 3 2 1
Cordialidad	5 4 3 2 1

Los resultados arrojados por la investigación nos dieron los siguientes datos:

COMUNICACION			
Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
1	0	8	0
2	0	8	0
3	3	5	0
4	0	5	3
5	2	4	2

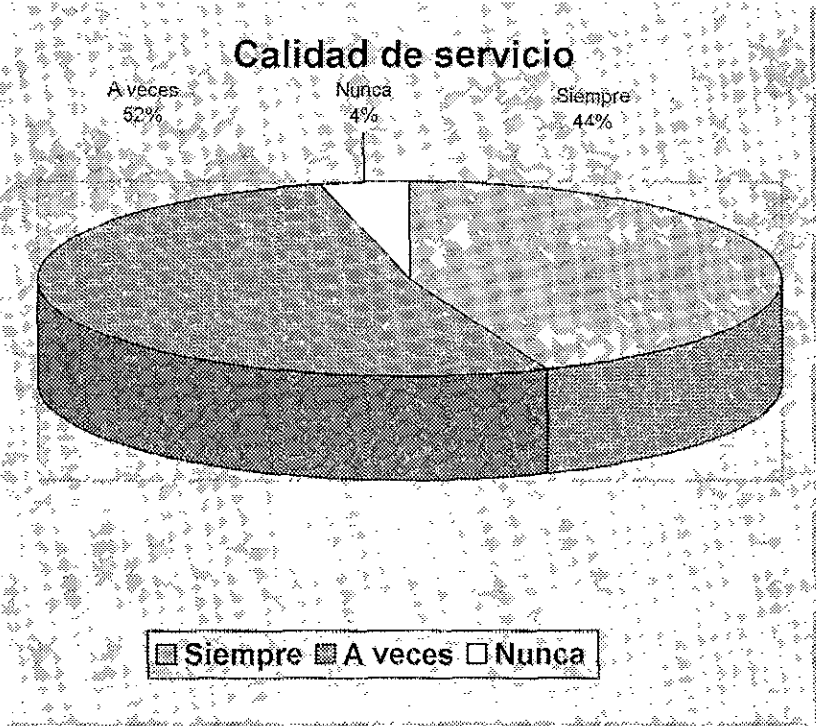
SISTEMA DE PERSONAL			
Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
1	6	2	0
2	5	3	0
3	4	4	0
4	2	6	0
5	1	7	0

SERVICIO AL CLIENTE			
Pregunta	Siempre	A veces	Nunca
1	4	4	0
2	5	3	0
3	6	2	0

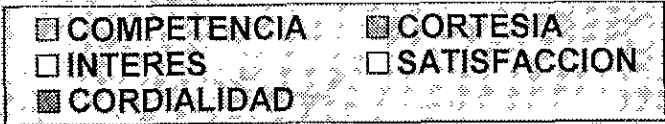
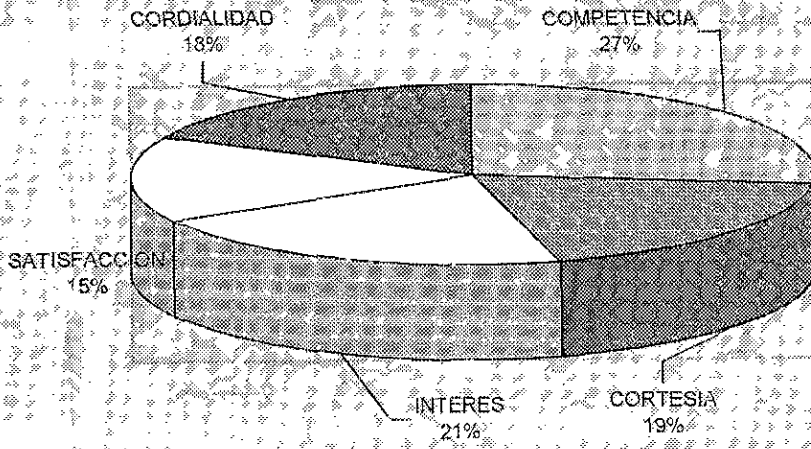
Los resultados arrojados por los cuestionarios a los clientes son los siguientes:

Calidad de servicio			
Pregunta	Siempre	A veces	Nunca
1	22	26	2
2	38	12	0
3	35	15	0
4	28	22	0
5	36	12	2
6	4	8	18
7	34	10	6
8	45	4	1
9	0	3	47

Pregunta 10					
Calificación	10	9	8	7	6
Competencia	23	18	9	0	0
Cortesía y amabilidad	16	27	7	0	0
Interés	18	24	8	0	0
Satisfacción	13	29	8	0	0
Cordialidad	15	26	9	0	0



Pregunta 10



PROPUESTA

Mediante los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados tanto al personal como a clientes del banco se puede observar que el servicio prestado por la institución es bueno pero lo ideal es que sea excelente. La propuesta que yo hago es dar una capacitación formativa al personal para concientizarlo de brindar un mejor servicio al cliente.

El conocer al trabajador más a fondo, sus ideas, propuestas, perspectivas, anhelos, inquietudes y actitudes nos ayudará a que se sientan más motivados y desempeñen de una forma más eficiente sus labores. Simultáneamente nos beneficiará para brindar una mejor atención al cliente y ser más competitivo.

PROYECTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCION FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

OBJETIVO GENERAL:

Entender la capacitación como una herramienta para brindar un servicio de excelencia.

OBJETIVO PARTICULAR:

Lograr que los participantes desarrollen las habilidades y actitudes requeridas para mejorar con efectividad las interacciones personales con sus clientes.

APOYO DIDACTICO:

- Pizarrón
- Proyector
- Manual
- Televisión
- Video

CONTENIDO TEMATICO:

- Calidad de servicio
- Calidad personal
- Momentos de verdad
- Actitud en el servicio

- Comunicación verbal y corporal
- Manejo de quejas y situaciones con los clientes
- Control de estrés
- Cortesía telefónica
- Trabajo en equipo
- Manejo del tiempo

El programa estará compuesto de la siguiente manera:

Calidad de Servicio

Se concientizará al personal de lo importante que es brindar un buen servicio al cliente.

Calidad personal

Entender que la calidad empieza por uno mismo, si uno quiere resultados con calidad, se debe iniciar con la calidad personal.

Actitud en el servicio

Difundir la importancia que tiene la actitud del personal hacia el cliente, ya que muchas veces esto es determinante para la permanencia o no de este.

Momentos de verdad

Hacer que cada momento que se interrelaciona el cliente con el personal sea un momento agradable.

Manejo de situaciones y quejas con los clientes

Dar algunas recomendaciones de actuación ante diversos tipos de clientes para manejar con efectividad situaciones adversas que se presenten.

Comunicación verbal y corporal

Importancia que tiene la adecuada comunicación verbal y corporal, ya de esto dependerá la correcta comprensión del cliente.

Cortesía telefónica

Se mostrarán algunas técnicas de modulación de voz y maneras correctas de contestar vía telefónica.

Control del estrés

Aprender a controlar el estrés que conlleva las actividades diarias de la jornada laboral, pues esto disminuirá el desempeño del empleado y traerá consigo consecuencias adversas.

Trabajo en equipo

La importancia que tiene el trabajo en equipo. El trabajar en armonía hace que las cosas sean más fáciles y rápidas evitando el nacimiento de conflictos que conllevan a que exista un clima laboral pesado.

DENTON D. Keith

Calidad en el servicio a clientes

Díaz de Santos. España 1991

GINEBRA Joan

Dirección por servicio. La otra calidad.

Mc. Graw-Hill. México 1996

GRANDE Esteban Ildelfonso

Marketing de los servicios

E.S.I.C España 1994

GRIFFITHS David N.

Implementando la calidad con un enfoque hacia el cliente.

Panorama. México 1992

GRUBBS M. Ray

Banca de excelencia

Panorama. México 1993

GUAJARDO Garza Edmundo

Administración de la calidad total

PAY, México 1996

GUTIERREZ Mario

Administración para la calidad

Edit. Limusa. México 1994

JIMÉNEZ Montañés Ma. Angela

La calidad como estrategia competitiva

Tebar Flores. España 1996

KATZ Bernard

Como gerenciar el servicio al cliente

Legis Fondo Editorial. Colombia 1994

LARREA Angulo Pedro

Calidad de servicios. del marketing a la estrategia

APD. España 1991

NOGUERA Cobra Marcos Enrique

Marketing de servicios. Conceptos y estrategias

Mc. Graw-Hill. México 1992

PICAZO Manríquez Luis R.

Ingeniería de servicios

Mc. Graw-Hill. México 1996

REZA Trosino Jesús Carlos.

El ABC del administrador de la capacitación.

Panorama. México 1994

SILICEO Aguilar Alfonso

Capacitación y desarrollo del personal.

Limusa. México 1995

STEINHARD J.M. Ricardo

Marketing Bancario

Editorial Macchi. Argentina 1990