



44

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS  
"COMO DESARROLLAR LA CALIDAD EN UNA PEQUEÑA  
EMPRESA DE SERVICIOS: RESTAURANTE PIZZERIA"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MARIANA GUZMAN OSORIO

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ

284136



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



FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



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  
Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"Como Desarrollar la Calidad en una Pequeña Empresa de Servicios: Restaurante Pizzería".

que presenta la pasante Mariana Guzmán Osorio  
con número de cuenta 08606645-1 para obtener el título de  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli Méx a 28 de Agosto de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez

I

L.A.E. Celia Rodríguez Chávez

III

Ing. Juan Rafael Garibay Bermudez

*DEDICATORIA:*

*A mi sobrino, Juan Carlos Buenrostro Guzmán.*

*A Quien desafortunadamente no pude conocer. Pero que al pensar en  
Su presencia a sido motivo de alegría, sabiduría y creencia.*

*DEDICATORIA:*

*Quiero dar un especial agradecimiento a mi Madre, a Dios y a todas  
Y cada una de las personas que me han rodeado.*

*Mariana*

## INDICE

	Pág.
CAPITULO I CONCEPTOS GENERALES	
1.1 Importancia de la administración en la organización, objetivos y funciones.....	8
1.2 Concepto de empresa .....	17
1.3 Clasificación de empresas.....	19
1.4 Introducción o situación general de pequeñas empresas en el país .....	24
CAPITULO II LOS RECURSOS HUMANOS	
II.1 Impacto de los recursos humanos en las organizaciones de servicios .....	27
II.2 Actividades que comprende la función de recursos humanos .....	28

	Pág
II.3 Importancia de la capacitación (técnicas, formas, etc.)	31
II.4 Definición e importancia de la calidad ... ..	40
II.5 Modelos de calidad ... ..	48
 CAPITULO III CASO PRACTICO	
III.1 Antecedentes (historia). ... ..	65
III.2 Diagnostico y Análisis ... ..	75
III.3 Propuesta ... ..	81
III.4 Conclusiones ... ..	85
 Bibliografía ... ..	 87

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Obteniendo el conocimiento introductorio de Los problemas políticos, económicos y sociales que atraviesa el país, nos conduce a enfatizar la gran importancia que generan las empresas sobre el avance y desarrollo sustancial del país, por lo tanto, es de suma importancia mencionar que el micro empresario debe concientizar la necesidad de un estudio general y completo del Programa de calidad, aplicado a sus diferentes áreas funcionales ubicándolo en un mercado amplio Competitivo y evolutivo

## Objetivo general

Lograr que la pequeña empresa de servicios, en este caso un restaurante de pizzas, obtenga una mayor productividad a través de un Plan de Calidad.

## Objetivos Particulares

- 1- Conocer el concepto de empresa y su clasificación
- 2- Conocer algunos conceptos y modelos de calidad
- 3- Plantear la situación actual de las pequeñas empresas de servicio dentro del mercado nacional.
- 4- Aplicar y adaptar algunos modelos de calidad a una pequeña empresa de servicios a sus diversas áreas, desarrollando una empresa de éxito .
- 5- Entender la importancia en la calidad del recurso humano



## CAPITULO I

### CONCEPTOS GENERALES

#### I.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES.

La organización como función administrativa es un proceso encaminado a lograr un objetivo. Organizar consiste en diseñar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr ese propósito común .

Por consiguiente para ubicar el papel de la administración en la sociedad es necesario recordar el siguiente concepto de administración general:

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” 1 . Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. En la práctica, la administración se efectúa a través de un proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

*Planeación.* Implica determinar con anticipación sus objetivos con un orden y sentido común. Para realizar la planeación basta con responder estas interrogantes

¿Que hacer, como hacerlo?, ¿donde hacerlo?, ¿quien lo hace?, ¿cuando lo hace? y ¿ porque lo hace ?

*Organización:* Establece un orden para las personas , los materiales y las técnicas para que todos contribuyan al logro de objetivos establecidos.

*Dirección:* Dar las órdenes, instrucciones, etc a sus empleados e influir sobre ellos de tal manera que estos contribuyan a los objetivos establecidos.

*Control:* Supervisar el trabajo de otros y comparar los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas establecidas tal como fueron planeadas .

Las organizaciones a fin de poder funcionar necesitan de objetivos organizacionales, aceptados por la propia organización. Cada objetivo dirige a varios grupos de personas y en conjunto logra el objetivo general.

Dichos objetivos organizacionales son 3:  
social, de producción o servicio y económico

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, les permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos y son de tres tipos:

Recursos materiales: instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materia prima, etc.

Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos etc.

Recursos humanos. no solo es el esfuerzo o actividad humana, sino también conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

En forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en forma eficiente. Que tiene como propósitos generales los siguientes:

- Permite al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en forma eficiente.
- Eliminar la duplicidad del trabajo

- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad para la ejecución eficiente de tareas o actividades y sepa de quien depende y quienes dependen de él
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuado para que las políticas u objetivos de la empresa se logren de manera eficiente hasta en los niveles mas bajos

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en cartas de organización u organigramas que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de empresa. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a las metas de las empresa. La construcción de la organización ideal debe considerar lo mejor que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa.

El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los principios de la organización al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos

Principios en el diseño de una organización:

1 - Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente establecido, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo

2.- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente

3.- La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación.

4.- La división de trabajo adecuado evitará la duplicidad de funciones.

5.- Cada empleado deberá ser responsable ante una sola persona.

6 - No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que ésta pueda supervisar.

7 - Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible deberá ser en privado

8 - Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible.

9.- Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda.

El método mas importante para dividir el trabajo en todas las organizaciones es la división por funciones.

Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento. Cuando una empresa se inicia, la estructura de la organización deberá responder a la siguiente pregunta: ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa? La respuesta está en función del mayor conocimiento que se tenga de la misma, la adecuada comprensión general y específica del objeto de sociedad y una buena identificación de los requerimientos.

El tipo de la organización para estos niveles debe responder a los fines de la empresa, es decir, debe adecuarse la estructura a las necesidades y características de la empresa.

Las áreas funcionales son:

- 1.-Área de Mercadotecnia
- 2.-Área de Producción
- 3 -Área de Finanzas
- 4.-Área de Recursos Humanos

## 1.-Área de mercadotecnia:

Consiste en buscar una línea de producto ó productos que satisfagan las necesidades de los consumidores a los cuales nuestros esfuerzos van encaminados, con base a un buen control de calidad, un buen producto y un buen servicio al cliente y asegurar que nuestro producto va otorgar ciertas ventajas competitivas. Otra estrategia a seguir en esta área sería la promoción, vista como el medio a través del cual se van a dar a conocer los productos o servicios este medio puede ser canalizado con base a las relaciones con los clientes potenciales acerca del producto o servicio ofrecido por medio publicitarios o promocionales hechos por la empresa a través de ventas directas o por sus representantes. Una última estrategia estaría relacionada con la distribución, que consiste en desarrollar de manera eficiente y organizada en un proceso logístico que garantice un tiempo de entrega mínimo aceptable a bajo costo

Funciones básicas:

Publicidad promoción, investigación de mercados, planeación de ventas, costo y presupuesto de ventas , ejecución de ventas.

## 2 -Área de producción:

La estrategia en esta área puede ser afectada por varias circunstancias como la tecnología, ya que día con día la mecanización del aparato productivo hace mas fácil el desarrollo de las actividades y sus resultados son mas productivos. En cuanto al servicio el producto podría verse afectado si no se lleva un Programa de mantenimiento preventivo y correctivo para evitar trastornos como la reparación en maquinaria. Todas las actividades deben estar organizadas y distribuidas de manera eficiente optimizando tiempos y movimientos de materiales, equipo, etc. de tal manera que faciliten la elaboración de con calidad. Del proceso productivo y del producto cabe mencionar, que se debe procurar mantener dentro de su aparato productivo, equipo y materiales que cumplan con las características tecnológicas para la elaboración productos que el consumidor demande y un Programa de calidad

En lo referente a inventarios, debe de mantener cantidades óptimas de materia prima, producto en proceso y producto terminado que ayude a minimizar costos y tiempos. A través de la entrega de productos terminados en los puntos de venta donde serán consumidos



Funciones básicas:

Producción o manufactura, compras, diseño y prueba, mantenimiento y taller

### 3.-Área de finanzas:

Consiste en la actividad de conseguir créditos y recursos a largo, mediano y corto plazo, así como administrar estrategias a seguir buscando generar los ingresos para financiar la compra de materia prima, maquinaria, y equipo, terrenos, gastos de administración etc y tener la capacidad de pago para los proveedores por medio de una buena aplicación de recursos, para obtener liquidez que ayude a cubrir pasivos demandados por las mismas o por los proveedores y les genere el suficiente rendimiento para asegurar el crecimiento.

Funciones básicas:

Contabilidad, orientación de financiamiento, costos, presupuestos, créditos, cobranzas, facturaciones, nóminas, caja y archivo.

### 4.-Área de Personal:

Es afectada por varias actividades que de manera objetiva buscan la productividad en los empleados.

Su función es ofrecer individuos capaces de desarrollar habilidades dentro de la empresa. Esta productividad es medida en función de un crecimiento para la empresa y los empleados y el cliente.

Su objetivo es contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, capacitación, etc.

Funciones:

Reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, promociones.

Administración de sueldos y salarios, IMSS, INFONAVIT, Asistencia, motivaciones.

## 1.2 CONCEPTO DE EMPRESA

RODRIGUEZ VALENCIA

“La empresa es el ente donde se crea riqueza, este permite poner en operación ( recursos humanos materiales y financieros) para transformar insumos en bienes y servicios terminados, de acuerdo con

objetivos establecidos por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio”.

## ORGANIZACIÓN

DON HELLRIEGEL, JOHN SLOCUM

Es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar por si solos.

## SERVULO ANZOLA ROJAS

Es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de las personas

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO ART 16 DE LA REPÚBLICA MEXICANA

Para efectos de las normas de trabajo. se entiende como empresa, la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica como sucursal, agencia u otra

forma semejante que sea parte integrante que distribuya a la realización de fines de la empresa

## AGUSTÍN REYES PONCE

Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio.

### 1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro de grupos genérico.

Existen diversos criterios para clasificar las empresas.

- a- actividad o giro
- b- constitución patrimonial
- c- magnitud de la empresa
- d- función económica

*a- Actividad o giro:*

Las empresas pueden clasificarse con base a la actividad que se desarrollen

\*Industriales: Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Las industrias a su vez, pueden llegar a subclasificarse en:

+ Extractivas: aquellas que se dedican a la extracción o explotación de recursos naturales, sin modificar su estado original. Ejemplo. minería y pesquera.

+ Manufactureras: las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación al final del cual se obtendrá un producto con características y naturaleza diferente a las originales .  
Ejemplo: Alimentos procesados, vestido, maquinaria pesada etc.

+ Agropecuaria: aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería Ejemplo: empresas pasteurizadas de leche, ejidos etc.

\*Comerciales: Son aquel tipo de empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo de adquisición (margen de utilidad).

Todas empresas pueden ser intermediarias entre productor y consumidor. Pudiendo clasificarse en

\*Mayoristas: realizan ventas a gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto al mercado de consumo.

\*Minoristas o detallistas: Venden productos al menudeo o en pequeña cantidad directamente al consumidor

\*Comisionistas: se dedican a vender artículos que los fabricantes les dan a consignación percibiendo por ello una comisión

\*Servicio: con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de la colectividad en determinado renglón. sin que el producto objeto del servicio, tenga naturaleza corpórea. Estas pueden clasificarse en.

+Sin concesión : son aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de algunas autoridades, por ejemplo. escuelas, universidades, hoteles. empresas de espectáculos, centros deportivos, asesoría. etc.

+ Concesionadas por el estado. son de índole financiero .ejemplo: Cías de seguros, afianzadoras, casas de bolsa

+ Concesionadas no financieras autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero. Ejemplo Transporte, terrestre, suministro de gas, gasolina etc.

### *b- Constitución patrimonial*

De acuerdo al origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Clasificándose en:

\*Públicas: pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Esta constituido por capital público perteneciente a la nación, su organización, dirección y demás esta a cargo por empleados públicos. Pueden clasificarse:

+ desconcentradas: tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto. Ejemplo: Bellas Artes

+ descentralizadas: se desarrollan actividades que compiten al estado y que son de interés general, pero dotadas con personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo. Conasupo .

+ estatales: pertenecen totalmente al estado, no adoptan forma externa de sociedad privada, no tienen personalidad jurídica y se dedican a una actividad económica. Ejemplo ferrocarriles nacionales.

+Privadas: Constituidas por capital particular, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

Empresas lucrativas (dirigidas por un solo empresario y sociedades, es decir, pertenecientes a varios socios)

Empresas no lucrativas (Satisfacen necesidades materiales o físicas de sus componentes, entre estas cooperativas y sociedades civiles)

### *c- Magnitud de la empresa*

Esta es de acuerdo al tamaño de la empresa, puede ser micro, pequeña, mediana o grande, sin embargo existe dificultad para determinar límites

Existen varios criterios:

- Capitales invertidos
- Giros de operaciones, es decir, ventas
- Personal empleado
- Potencia instalada, en el caso de industrias
- Otros criterios



Ejecutivos de Finanzas

Pequeña menos de 25 empleados

Mediana 50 y 250 empleados

Grande mas de 250 empleados

Comision Económica para América Latina

Pequeña 5 a 49 empleados

Mediana 50 a 250 empleados

Grande mas de 250 empleados

#### 14 INTRODUCCIÓN O SITUACIÓN GENERAL DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PAIS.

La cultura empresarial en nuestro país, desafortunadamente no se ha desarrollado en términos de calidad mundial. Los empresarios se preocupan más por sacar los gastos y la nómina, que por implementar acciones que induzcan a sus empleados y colaboradores a desarrollarla.

El hecho de haber ingresado al mercado internacional mediante la globalización Ha marcado la pauta a un cambio real en las empresas y en los individuos.

Por lo tanto, ubicando el sentido de nuestro trabajo, esperando que le sea de utilidad al microempresario y esperando encontrar posibilidades para abrirse camino a través del desarrollo de una filosofía de calidad, ya que la reorganización de las empresas requiere de un cambio de mentalidad, porque allí esta su origen, La capacitación a todos los niveles, la certificación de procesos y sistemas de implantación de controles tanto eficientes como flexibles.

Por consiguiente; no podemos evadir , reconocer y remarcar las fallas que limitan el desarrollo empresarial mexicano

Todos sabemos que los créditos en México se otorgan únicamente a las empresas que tienen recursos , por lo que se vuelven inalcanzables para quienes realmente lo necesitan. Para que esto termine hacen falta créditos blandos para las personas que justifiquen esa necesidad con programas viables de trabajo que traigan como consecuencia un buen nivel de empleo y generen riqueza.

El exceso de tramitología frustra el establecimiento de nuevas, creativas y productivas microempresas. Para estimularlas se requiere

de reducir todos los trámites que a la fecha se manejan y que en muchos casos son incómodos y engorrosos fomentando así la economía informal. Se debe implementar una gama de estímulos fiscales para las microempresas que ofrezcan una posibilidad viable de crecer y generar empleo y que incluyan en sus planes la exportación de sus productos con alto contenido insumos mexicanos, eliminando la necesidad de importación y generando un verdadero crecimiento .

Si todo lo anterior se pudiera lograr, estaríamos iniciando un verdadero cambio para introducir en la nuevas generaciones esa cultura empresarial que hace falta para que podamos salir de una buena vez de la crisis general en que vivimos

## CAPITULO II LOS RECURSOS HUMANOS

### II.1 IMPACTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

Los nuevos desafíos mundiales de la economía general y de la administración de recursos en especial, se pueden ilustrar mediante las situaciones que se deriven de los convenios comerciales que muchos países están celebrando en la actualidad. por lo tanto, el administrador de recursos humanos debe estar preparado para enfrentar el hecho de que el ingreso de técnicos extranjeros al mercado de trabajo nacional , incidirá en toda una gama de áreas y decisiones de recursos humanos que debe ser congruentes al sistema con los demás sistemas, por lo tanto, si una organización ha adoptado la metodología de la administración de calidad total , la organización debe disponer de personal capaz para resolver problemas y efectuar el análisis requerido en base a técnicas administrativas de calidad. las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna, al vender mas bienes y servicios en los

mercados internacionales. las organizaciones pueden generar mayor riqueza para sus sociedades y contribuir a elevar el nivel de vida de todos sus componentes. un elemento importante en común son, las personas, y las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones así, si se pregunta, que busca el empresario en la administración de personal, puede resumirse en lo siguiente: que el personal tenga en cada puesto y nivel , la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su mas amplia colaboración. por lo tanto, si se coordina los intereses de los trabajadores y los empresarios, se favorecerán los intereses comunes, como lo son ; que la empresa subsista y mejore su rendimiento abatiendo costos y elevando la calidad a base de una mejor capacitación; ahorrando y evitando desperdicios , disminuyendo fallas, y mejorando los sistemas de organización, cuya única finalidad inmediata será la productividad y esto le permitirá mejorar su calidad y por lo tanto aumentar su competitividad.

## II.2 ACTIVIDADES QUE COMPRENDE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

Estas actividades se llevan a cabo para obtener, desarrollar,

aprovechar, evaluar, mantener y conservar a los empleados.

Una vez que la organización crece más allá de unos cuantos empleados, se intenta estimar las necesidades futuras de recursos humanos. mediante una actividad denominada planeación de recursos humanos.

Al tener una idea con respecto a las necesidades futuras el reclutamiento trata de obtener candidatos para cubrir esas necesidades , el resultado es el conjunto de solicitantes que se someten a un proceso de selección, este proceso escoge a las personas que satisfacen las necesidades descubiertas mediante la planeación de los recursos humanos. Los nuevos trabajadores para que se ajusten exactamente a las necesidades de la organización, se les debe capacitar para que su rendimiento sea eficaz. los siguientes planes de recursos humanos revelan nuevas exigencias para la organización, las cuáles se satisfacen mediante el reclutamiento de trabajadores adicionales y el desarrollo de los empleados actuales, dando nuevas capacidades para asegurar la utilidad continua para la organización y satisfacer sus deseos personales de avance. cuando cambian las exigencias . las actividades de colocación se transfieren, ascienden, degradan, o despiden temporalmente.

Para verificar esas actividades de personal se evalúa el rendimiento individual un mal rendimiento puede significar que es necesario reconsiderar las actividades de selección, capacitación y desarrollo, o bien, puede haber un problema, que exista con la motivación y la satisfacción de empleados.

cuando el rendimiento de los trabajadores es aceptable, debe recibir una compensación, este tipo de recompensa, incluye sueldos y salarios, junto con una amplia gama de prestaciones como seguros y vacaciones , que son servicios exigidos por la ley tales como el seguro social.

las comunicaciones y los esfuerzos de asesoramiento de otras técnicas son utilizadas para mantener un buen rendimiento de los empleados.

Para responder las exigencias colectivas de los empleados, la dirección de personal se enfrenta a una nueva relación entre los sindicatos y la dirección es obligan a negociar y administrar un acuerdo laboral. Cuando las actividades de personal parecen adecuadas, los departamentos modernos aplican controles para evaluar la eficacia.

### II.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN ( TÉCNICAS, FORMAS, ETC.)

La orientación y la capacitación complementan y desarrollan las capacidades de los nuevos trabajadores. El resultado que se espera obtener es el equilibrio entre lo que puede hacer el empleado y lo que exige el empleo, aunque los esfuerzos requieren mucho tiempo, resultan costosos, reducen la rotación de empleos y ayuda a los nuevos trabajadores a ser productivos. Incluso los empleados antiguos necesitan capacitación, esta les ayuda a evitar obsolescencia y realizar sus trabajos con mayor eficacia.

La capacitación prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales, mientras que el desarrollo los prepara para empleos futuros, tanto la capacitación como el desarrollo transmiten a los empleados, conocimientos y actitudes necesarios. Dichas actividades son responsabilidad del departamento de personal y del supervisor inmediato.

El autor "Agustín Reyes Ponce" clasifica el desarrollo de las actividades en dos conceptos diferentes.

primero la capacitación de carácter más bien teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados



segundo el adiestramiento de carácter más bien práctico y para un puesto concreto , siendo indispensable en toda clase de trabajos aun suponiendo una capacitación previa

la palabra adiestramiento es muy exacta , pues significa "adquirir destreza" debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de su trabajo , por medio de una enseñanza práctica.

Las tres funciones del entrenamiento se requieren en todos los puestos pero evidentemente que si bien, en los niveles inferiores no calificados predomina el adiestramiento, conforme vaya ascendiendo en los niveles jerárquicos tiene mayor importancia la capacitación y la formación

#### tipos de adiestramiento

##### a- Adiestramiento de trabajo

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo su fin principal "producir" y el fin secundario "enseñar".

La responsabilidad de la orientación y la dirección de la empresa la comparten el departamento de personal y el supervisor. El

departamento de personal orienta a los empleados sobre los intereses amplios y los beneficios de las organizaciones, los supervisores se encargan de las presentaciones y las capacitaciones en servicio, además de que ayudan a adaptarse a su grupo de trabajo después de una orientación completa se les debe de capacitar en las tareas que deben realizar. Los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren su desempeño y ayudar a esa persona a desarrollarse para sus responsabilidades futuras la capacitación ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. casi siempre un instructor debe evaluar las necesidades de los empleados y crear un programa para la organización.

los empleados pueden necesitar capacitación para afrontar el cambio, un cambio de estrategia de una organización puede crear necesidades de capacitación.

La evaluación de necesidades debe de tomar en consideración a cada persona. sus necesidades pueden determinarse mediante su propia declaración , o por medio de supervisores o por el departamento de personal

El programa debe satisfacer las necesidades de la organización y los participantes , si no se responde a las metas de la compañía , se desperdician recursos y para que el contenido sea eficaz también deben de tomarse en consideración los principios específicos de aprendizaje:

Los principios de aprendizaje son lineamientos sobre los modos en que las personas aprenden con mayor eficacia estos son: participación, repetición, transferencia y retroalimentación. el éxito del método de capacitación y desarrollo depende de:

- 1 La efectividad respecto al costo
- 2 El contenido deseado del Programa
- 3 La idoneidad de las instalaciones con que se encuentran
- 4 Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán en curso
5. Las preferencias y la capacidad del instructor.
6. Los principios de aprendizaje a emplear

Métodos de capacitación:

Introducción directa sobre el puesto

Se imparte durante las horas de trabajo, se emplea básicamente para enseñar a obreros, empleados a desempeñar su puesto actual .

la instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo

En primer lugar se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo un ejercicio o labor sin supervisión aunque el supervisor pueda efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que puedan mejorar

### Rotación de puestos

Proporciona a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas personas alientan la rotación de personal de una función a otra función. cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa, además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en un período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

### Relación experto-aprendiz

Utilizan una relación maestro y un aprendiz, se aprecian ventajas en especial para el grupo de los trabajadores calificados como plomeros, carpinteros, etc.

### Conferencias, videos, audiovisuales y similares

Existe un método de capacitación . además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y repetición indefinida resulta diferente.

### Simulación de condiciones reales

Evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real esta técnica permite la transferencia, repetición y participación notable.

### Actuación y sociodrama

Obligando al capacitando a desempeñar diversas identidades, esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas, participan activamente todos los capacitados y obtienen una retroalimentación de muy alta calidad

### Estudio de casos

Aprende acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. con ello cuenta con las sugerencias de otras personas así como de las propias, además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades en la toma de decisiones.

### Lectura de estudios individuales, instrucción programada

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resulta de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica En esta

modalidad se pueden incluir cursos basados en lecturas , grabaciones , fascículos de instrucción programada que consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas. donde el lector podrá verificar su respuesta, si es correcta, si no. vuelve a revisar la teoría para descubrir su error.

### Capacitación de laboratorio (sensibilización)

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos diferente a la capacitación, para un puesto específico, va adquiriendo creciente importancia mediante el desarrollo de los empleados actuales .

El desarrollo es un método efectivo para enfrentar varios desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. las promociones y las transferencias también muestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no sólo tiene un puesto temporal

los criterios para evaluar la efectividad de la capacitación se basa en los resultados del proceso

1-Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general

2-Los conocimientos que hayan adquirido mediante el proceso de capacitación

3-Los cambios en el comportamiento

4-Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de accidentes, tasa de rotación , ausentismo, y mejoras salariales .

El éxito del programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzcan en el desempeño y la mejora en la productividad .



## II.4 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

### IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Dada la crisis por la que han venido o pasando muchos países del tercer mundo , entre ellos el nuestro, cada vez con mas frecuencia la alta dirección, de las empresas se hacen estas dos preguntas:

¿hacia dónde y cómo debo dirigir la empresa?

¿que cambios debería hacer con respecto al pasado?

Estos cuestionamientos también se formulan en los niveles que se reportan a esa alta dirección, en particular en empresas que afrontan problemas de calidad, productividad y competitividad.

Esta crisis en la calidad/productividad y, por ende, en la competitividad no sólo afecta a México sino abarca a todo el occidente, de hecho, hay indicadores de que en países como Corea, Singapur, Taiwán, Malasia y Hong Kong, donde surgió una nueva ola oriental, que cambio el comercio con países industrializados como Estados Unidos, Inglaterra y Alemania

Este fenómeno surge en los cincuentas por dos estadounidenses W. Deming y el doctor J. M. Juran; especialmente el primero , que ha sido llamado el padre de "la tercera revolución industrial "

Después de éxito del Japón, cuyo secreto está en la calidad de Los productos. Nuestro país ha comenzado a abrirse al exterior, por lo tanto deberá enfrentar un mercado de tales características que será necesario que este en condiciones de competir eficazmente .

Las razones por las que hay que buscar la calidad son muchas y variadas desde el punto de vista de las personas es indispensable mejorar la calidad de vida dentro y fuera del trabajo; pensamos que los obreros, campesinos y en general los

empleados están insatisfechos con su ingreso, con las oportunidades que se le brindan que hay demasiados mexicanos cansados de instituciones incompetentes y corruptas. En México, cuando menos, no podemos seguir desperdiciando recursos de ninguna índole ni del tiempo de la gente en toda clase de actividades

Es importante notar que hemos vivido una transición y que la política de comercio exterior esta orientada a los precios oficiales y permisos previos , que deberán ser sustituidos por eficiencia, calidad y precios competitivos.

Se debe pensar que una mayor calidad y por ende una mayor productividad, no se va a dar por sí sola; la logra la gente, sobre todo aquellos que se suponen piensan y dirigen.

El doctor Kaoru Ishikawa acertadamente dice “Usted preocúpese de la calidad, la productividad y las utilidades vendrán solas”.

El vocablo **calidad** puede considerarse como una palabra ambigua tal como excelente o sobresaliente, que es necesario ser definida por parte de la unidad económica para poder ser medida y lograda.

La empresa que sea capaz de definir medir y alcanzar la calidad podrá obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva con el resto de empresas del sector, lo que se traducirá en un incremento de su cuota de mercado , como en una mayor rentabilidad, pudiendo considerarse como el último objetivo de todo ente económico

Para determinados autores americanos, entre ellos , T.H Berry la calidad no tiene relación con lo brillante o resplandeciente, por lo tanto,.. ” si un producto o servicio satisface sus necesidades o expectativas de forma continuada será un producto de calidad “

La calidad implica un nivel de excelencia en todos los campos de la empresa el origen de la incorporación de la calidad. Por lo tanto serán los clientes y la empresa misma la que condicionará la vida de las organizaciones

La gestión de la calidad total (CWQC) constituye un nuevo sistema empresarial. Que tomará como elementos para su desarrollo los

valores o prioridades que definen la gestión de la empresa, la cultura empresarial, las relaciones humanas y el clima de trabajo, política de personal y ambiente empresarial.

El concepto de calidad total desde el punto de vista de la organización, comprende un conjunto de variables , internas y externas a la empresa, pero todas ellas interrelacionadas, como son :

- 1-El entorno donde actúa la empresa
- 2-Un ambiente adecuado dentro de la propia organización.
- 3-El grupo directivo encargado de la gestión y la dirección.
- 4-Los elementos materiales disponibles y el proceso de producción empleado.
- 5-La política destinada a la competitividad.
- 6-La política de investigación de y desarrollo
- 7-El grupo de proveedores
- 8-Los clientes reales como potenciales.

### Desarrollo de la calidad en el Japón

La gestión de calidad total se ha tratado de aplicar a compañías occidentales , pero no todas se encuentran preparadas para asumir un

cambio gerencial. Esta Surgió en Japón a raíz de la segunda guerra mundial, con el company-wide quiality control (cwqc)

1945 años de posguerra. el control de calidad comienza a aplicarse en el Japón a raíz de la sugerencia de directivos americanos .

1950 mayor difusión de técnicas de control de calidad en Japón, el experto Deming dirigió seminarios de técnicas de control estadístico en Japón destinados a motivar el control de calidad., Comenzando los primeros experimentos y aplicación del control total de calidad ( CWQC )

1960 se emiten programas de calidad por televisión y de desarrollan para promocionar actividades

1970 (JOSUE) Unión japonesa de científicos e ingenieros, edita publicaciones sobre el establecimiento de círculos de control de calidad.

1980. Revalorización del yen Importantes consecuencias en las exportaciones. Activos un millón de círculos de calidad en Japón, extensión del sistema Toyota Nippon , Estrategias de calidad

adoptadas en la principales compañías japonesas El (CWQC) Control Total de Calidad desarrolla el papel importante estratégico en el resto del mundo.

## **DEFINICION DE CALIDAD**

### **M.JURAN**

No da una definición específica de calidad, más bien lo plantea como un sin número de preguntas molestas pero efectivas.

Las empresas también tienen una responsabilidad social, los requisitos de ¿para quien? Y cual será el uso del producto o servicio? ¿como define la calidad en cada uno de sus productos? .

Es decir, la calidad dependerá de las situaciones cumpliendo con los requisitos exigidos para su uso

### **W.E. Deming**

Estadístico que concede a la empresa japonesa, el logro más sobresaliente en el control de calidad, a través del uso de la teoría estadística.

La producción de bienes y servicios competitivos requiere un sistema basado en el control estadístico de procesos. Este sistema debe enfocarse a la prevención del error, y no a la detección y corrección de este proponiendo sugerencias para resolverlos.

### **Kaoru Ishikawa**

Concepción que es el control total de calidad. Es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor.

### **Feigenbaum** (padre del concepto de calidad total)

Control total de la calidad es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción del consumidor y al nivel más económico.

## **Crosby**

El cumplimiento de especificaciones ,

### **Definición de calidad**

Indica el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que no permite un juicio de valor acerca de el

La calidad administrativa, es un conjunto de sistemas estratégicos que involucran a todas las áreas funcionales de la organización donde el primer protagonista es el recurso humano quien conscientizará a través de programas la responsabilidad y el compromiso que desarrolla cada una de sus actividades siendo estas orientadas a la excelencia cuyo objetivo es cubrir ante el consumidor o cliente la satisfacción plena de su necesidad por consecuencia la organización desencadenará la productividad y esta a su vez la competitividad.



## II.5 MODELOS DE CALIDAD

El control de calidad del fabricante se limitaba a separar las piezas malas de las buenas, con una inspección al final del proceso y, por consiguiente, se incrementaban los costos a causa de las operaciones de selección y del porcentaje de piezas desechables, o bien recuperables con costosas operaciones añadidas. De ahí la opinión generalizada, de que, todo el mundo admitiera, de forma natural, que un mejor producto debe costar más caro. Esta concepción de la calidad ha tenido una importancia determinante en el desarrollo industrial de Occidente y a sido una de las causas de sus actuales problemas. La eliminación representa uno de los aspectos más significativos de la evolución industrial nipona. La economía occidental ha producido durante decenios productos que se limitaban a satisfacer las necesidades mínimas del cliente, considerando que la inversión para conseguir una calidad superior representaba un despilfarro inútil. Nació así una filosofía y un enfoque de dirección y gestión que ponía el concepto de calidad en el centro de valores que inspiran y orientan todas las actividades y los comportamientos de la empresa. En este punto la Calidad Total

significa optimización de los beneficios por que se consigue la máxima penetración del mercado a un costo mínimo. Se llegó así a un proceso operativo substancialmente distinto del occidental, donde la calidad está gestionada por el control de calidad, es decir, en el que intervienen pocos especialistas y como hemos señalado con muchas dificultades para corregir las anomalías. Ellos aplicaron un nuevo lema " La calidad no se controla se fabrica ". Los expertos nipones de la nueva cultura en particular el profesor Ishikawa, se habían percatado que la enseñanza de las metodologías estadísticas era demasiado técnicas y exigía una escolaridad demasiado elevada, creando dificultades de aplicación en los mandos interesados. En el enfoque japonés los siete instrumentos son técnicas estadísticas ampliamente adoptadas para la mejora de la calidad y utilizados para la mejora de la calidad y utilizadas como soporte para el análisis de problemas operativos.

Los siete instrumentos son los siguientes:

1-Hoja recogida de datos: Sirve para clasificar la información según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos.

2-Histograma o gráfica de barras. Es un diagrama utilizado para representar una distribución de frecuencia, es decir, una imagen gráfica de los datos anotados, que permite asociar a cada categoría su frecuencia con una visión global. Se trata de un instrumento de síntesis y de evaluación del peso de las variables.

3-Diagrama causa-efecto ó Diagrama de Ishikawa: Consiste en una representación gráfica (en forma de pez) que describe la concatenación, a distintos niveles, entre un efecto (cabeza del pez) y todas sus posibles causas (espinas) repartidas entre causas principales y subcausas. Es la base de las técnicas de Resolución de Problemas, porque permite a través de una correcta interpretación, seleccionar las causas más importantes que determinan el efecto y formular hipótesis para reducirlas o eliminarlas.

4-Análisis por estratificación: Método para identificar las fuentes que determinan las variaciones de los datos anotados mediante la clasificación de factores, con el fin de examinar las diferencias de los valores medios y las variaciones entre las clases. Dada una distribución de datos, con frecuencia es necesario analizar cual es el peso específico de cada una de las causas, es decir, comprender

como el fenómeno se sitúa con respecto a una determinada característica.

5-Diagrama de correlación. Se estudia las relaciones posibles entre dos variables, es decir, una relación directa (al variar una, la otra varía en el mismo sentido), inversa (al variar una, la otra varía en sentido contrario) o no existe ninguna relación

6-Diagrama de Pareto. Es una forma especial de gráfico de barras, se ordenan en secuencia decreciente. Evidenciando las causas en función de la importancia con el cual impactan sobre el efecto. Permite establecer cuáles son los problemas prioritarios y definir el orden en que deben tratarse.

7-Carta Control: Diagrama que muestra la tendencia de un proceso en examen, a fin de evaluar el estado de "bajo-control" o la presencia de eventuales "desviaciones" o media de ellos, en un esquema espacio-temporal, exponer las dispersiones del proceso en el tiempo, la carta se completa por dos índices, un inferior y otro superior, que permiten determinar como se comporta el fenómeno respecto a las desviaciones admisibles. Siendo un instrumento de control, de información inmediata, de previsión y planificación de actividades de mejora.

CIRCULOS DE CALIDAD: En 1962 salieron los primeros círculos de calidad promovidos por JUSE. Se trata de asociaciones espontáneas de trabajadores de la misma área operativa que se reúnen regularmente a fin de analizar los problemas de la empresa, fuera de su horario de trabajo y sin remuneración. Dice Sergio Gay "A través del control de la calidad o CQWC, toda la empresa toma progresivamente consciencia del rol y del significado de la calidad". Cada miembro de la empresa, consciente de ser protagonista de un proceso global de mejora, se siente motivado a contribuir activamente. Es un mecanismo que, utilizando las sinergias que existen disponibles, producen satisfacción y entusiasmo, asegurando un continuo crecimiento de calidad total. Se autoalimenta amplificando los resultados al infinito. Los círculos deben obtener una masiva sensibilización previa de todos los componentes de la organización, a través de la técnica del CWQC. Paralelamente, debe realizarse una acción de formación a todos los niveles para promover los medios y metodologías para enfrentarse a los problemas, desarrollando los conocimientos y habilidades de las personas interesadas, porque de ellas dependen los resultados concretos.

## MÉTODO TAGUCHI

El origen de estos métodos se remonta a los años 50, después de la Segunda Guerra Mundial, el Cuartel General del Ejército japonés pidió al Gobierno de Japón mejorar el sistema económico desarrollando las ideas del Dr. Taguchi, que se aplicaron a un conjunto de empresas. Este método desarrolla el aspecto fundamental de la calidad en la ingeniería. Los objetivos fundamentales que persigue los podemos resumir en los siguientes:

Necesidad de la calidad total y reducción drástica de costos. El factor tiempo, juega un papel muy importante difundiendo la idea sobre el producto que necesita desarrollarlo en el tiempo más corto posible. El método Taguchi tiene como punto clave minimizar los costos mediante un proceso de optimización, unido a una evolución de la fabricación. Toda labor sobre el producto debe enfocarse en la función de pérdidas, por lo que requiere realizar un análisis minucioso del presupuestó. Cuando se ha fijado una meta, debe tender hacia lo más cerca posible de la misma y no simplemente fijarse un abanico de posibilidades. La justificación económica de esta idea es la QLF, es decir, la Función de Pérdida ya que nos enseña que el costo de una desviación del valor nominal aumenta al

cuadrado de ésta valores de los factores que intervienen en un diseño, para lograr que este sea lo más robusto posible. Otro concepto de calidad, la satisfacción del cliente. Otro concepto adicional es la atractividad del producto para el cliente, es decir, el color, el tamaño, etcétera. Estos detalles deben planificarse una vez definido el sistema y posteriormente se diseña el proceso de fabricación. El Método Taguchi no debe confundirse con la segmentación de mercados, puesto que esto es determinar el precio del producto, aspecto, etcétera.

#### MODELO JUST-IN-TIME Y CALIDAD TOTAL

El concepto de calidad, no siempre ha sido entendido por el empresario, puesto que no todos han llegado a captar este concepto y asimilar que la calidad puede suponer una gran ayuda para reducir costos. En la actualidad, aún sigue predominando en el empresario la preocupación por la rentabilidad de la empresa y no por la calidad.

En la actualidad y dado que el protagonismo en el mercado ha sido trasladado a los compradores, La rentabilidad es necesaria conseguirla mediante una reducción de los costos empresariales. Esta reducción de costos, en términos generales, podemos

realizarla mediante dos vías: Reducción de costos en todos los campos de la empresa y la Eliminación del despilfarro en el momento en que se produzca. Si el producto que se fabrica hay que revisarlo y eliminarlo como chatarra, no cumple con las especificaciones establecidas, supone unos costos muy elevados, que la empresa no evalúa de forma tradicional. Estos costos pueden ser eliminados mediante el control de calidad en línea de producción, logrando productos buenos y perfectos. El volumen de inventarios, tanto en los almacenes como en los productos se utilizan para tapar las imprecisiones y las variaciones que se producen en el producto que deben salir al mercado, lo cuál incrementan los costos de almacenamiento y los costos de oportunidad de los recursos financieros inmovilizados. Para evitar todo un conjunto de despilfarros, de costos de no-calidad, podemos actuar de la siguiente manera.

1-Realización de unos productos que satisfagan a los clientes, es decir, lo importante es que un producto responda a las normas y necesidades de los clientes y no a lo que han dictado los productores.

2-Sistemas de trabajo y formas de actuación dentro



De la empresa que minimicen el conjunto de costos de no calidad, es decir, de costos superfluos, como pueden ser los inventarios, tiempos muertos, trabajadores no productivos, es decir, actual justo a tiempo "Just in Time "

3-Procesos de trabajo y producción dirigidos y controlados para fabricar productos buenos, es decir, aplicar la calidad de fabricación donde es necesario prever en vez de detectar y actuar sobre los procesos de producción en vez de verificar y revisar los productos finales. El método JIP ó Just in Time se ha considerado como una de las innovaciones competitivas de destacada relevancia. Se trata de un método divulgado por los americanos, aunque el verdadero origen se encuentra en las empresas japonesas. Estas habían conquistado una cuota considerable del mercado de automóviles de Estados Unidos, ofreciendo características, adaptaciones y acabados a precios de los fabricantes nacionales que eran incapaces de igualar. Los productos se terminan de fabricar "Justo a Tiempo" lo cuál implica producir según la demanda y no para inventario, lo que elimina la existencia de stock de seguridad.

En ningún momento podemos independizar el Just-in-time y la filosofía de la calidad total, puesto que se trata de un enfoque

basado en la mejora continua. La aplicación del Just-in-time puede lograr, no solo una reducción de costos totales de la organización, sino también un incremento en la productividad global, integrando la administrativa, de mano de obra y la capacidad de maquinaria y equipos aplicados al proceso de producción.

Aconseja a los directores a cambiar su actitud hacia los stocks, reconociendo que los grandes inventarios de trabajos en curso no representan una gran seguridad en el trabajo, sino que en vez de esto son causa de desempleo de recursos, problemas de calidad, altos costos operativos y beneficios reducidos. El sistema Just-in-time por excelencia han sido el sistema desarrollado por Toyota, que fue la primera compañía de desarrollar este modelo, teniendo una gran experiencia en el desarrollo del mismo. De forma general, el Just-in-time es considerado como la constante búsqueda de la eliminación de desperdicios, entendiendo por desperdicio cualquier cosa que "no añada valor al producto", como pueden ser la inspección, tiempo de espera y stock, fundamentalmente eliminar despilfarros.

El método JIT. se basa en la filosofía de la reducción del tiempo de proceso desde los proveedores, a través de todo el conjunto de

operaciones realizadas en la empresa, hasta los clientes. El denominador común es la obtención de inventarios cero, cero defectos, flexibilidad y cero interrupciones en el proceso de producción, para lo cual es necesario la aplicación de los siguientes puntos:

- Reducción de los ajustes en la maquinaria a través del tratamiento de un conjunto pequeño de entradas, consiguiendo, la movilidad de todos los materiales, la reducción de espera, de materia prima para ser transformada y las posibles rupturas en el proceso de producción.
- La aplicación de políticas para alcanzar la calidad total dentro de la empresa. Puesto que su objetivo es disminuir desperdicios y la aplicación de control estadístico para hacerlo bien a la primera, disminuyendo fallas. Pudiendo ser considerado como una cultura a implantar dentro de la organización, acompañada de métodos que inciten al trabajador y operario a la disminución de fallos, lo cuál origina y al ahorro de tiempo.
- Las empresas que utilizan el Programa JIT adoptan técnicas de producción, con el objetivo de reducir inventarios, de tal forma que dentro de la empresa se establecen unidades de producción que

están dedicadas a la fabricación de un producto o un componente básico, desde el principio hasta el final, sin que tenga que volver al almacén

Se persigue como fin último la consecución de altos niveles de calidad, mejora continua, excelencia en la fabricación y por lo tanto, un incremento en la posición competitiva de la empresa. Por ejemplo la obtención de un producto destinado a la venta, se necesita una serie de fases:

\*Tiempo de procesamiento. Tiempo durante el que se trabaja realmente sobre el producto.

\*Tiempo de inspección. Es el tiempo empleado en comprobar que el producto es de alta calidad, o en trabajar sobre el mismo hasta lograr un nivel aceptable

\*Tiempo de transporte. Tiempo utilizado en transportar un producto de un lugar a otro. El transporte puede tener un impacto por su costo, por lo que será necesario analizar sistema alternativo a la entrega directa.

\*Tiempo de almacenaje. Tiempo que el producto está en el almacén esperando el procesamiento o transporte posterior

De todas las actividades, únicamente el tiempo de procesamiento podría considerarse que añade valor y no costo, por lo tanto, el resto de las actividades, dentro de esta filosofía de JIT, deberían ser eliminadas

Todo cambio en sistemas de dirección debe ser decidido, abordado, y mantenido por la dirección, pero no solamente la dirección y los mandos deben estar convencidos, es necesario estudiar e implantar los cambios del sistema y organización requerido, mantener un liderazgo de manera continuada, impulsar, coordinar y controlar, junto con la cooperación de todo el personal de la empresa.

Este cambio de actuación implicará que todo el personal aprenda determinados métodos de investigación de causas y tenga interés en aplicarlos a su trabajo. Es necesario que la empresa trabaje como uno sólo, en la misma dirección y con el mismo objetivo. Este denominador común se centrará en la búsqueda total de la Calidad Total.

La Calidad Total es la sumatoria de una serie de factores de una serie de factores relacionados con.

- Productos y servicios
- La atención al cliente

- La administración de empresas e instituciones.
- La vida laboral y ambiente de trabajo.
- La salud y la vida, descartando el uso de productos tóxicos o contaminantes así como materiales, envases y elementos no degradables

Los actuales conceptos de calidad para la competitividad implican hacer las cosas bien a la primera y mejorarlas constantemente. Estas cosas pueden ser: hacer una fotocopia, complementar un proceso, dar una orden, delegar, informar, manipular un producto, o tratar con un cliente.

Cuando las cosas se hacen mal y se repiten una y otra vez aumenta la insatisfacción laboral y los costos. Trabajar con calidad integral en toda la empresa es cuestión de organización y de administración, un compromiso por parte de los directivos y colaboradores

Calidad no se refiere únicamente al producto, sino que debe implantarse desde el servicio que se da a las personas o a los departamentos unos a otros dentro del proceso dinámico propio de la empresa. Los ejecutivos pueden ostentar una administración de calidad que destaque por la claridad de los objetivos, las órdenes, delegaciones, información y comunicación. También debe de

cuidarse la calidad de vida de los trabajadores y usuarios como otra de las variables a considerar

Los años noventa presentan una situación coyuntural en la que confluyen los intereses de los trabajadores y de las empresas, hacer la organización más competitiva y rentable para asegurar el futuro.

Para hacer competitiva una empresa debe de desarrollar una serie de estrategias que involucren toda la administración y cada una de las áreas de la organización. La calidad total, es el medio para optimizar la gestión, reducir costos y dar un adecuado servicio al cliente, la cuál tiene una serie de consecuencias positivas para la empresa, el trabajador y los consumidores

La fórmula de C.T. (Control Total) es así un elemento que define los distintos puntos a considerar para desarrollar su gestión en la organización y considerándola paso a paso, permitiendo reflexionar sobre los puntos que ya están descubiertos y cuáles son sus debilidades más notorias que exigen pronta solución.

$$C.T. = C.P.+C.G.+C.S +C.V.$$

C.P. Calidad del producto: componentes, maquinaria e instrumental que se utiliza en la fabricación Para proporcionar un producto de calidad es necesario el material adecuado al objetivo.

Una infraestructura técnica de calidad ayuda a la prestación de un buen servicio

El producto al cual debe cumplir con una normas y especificaciones adecuadas a su uso y a las expectativas de la clientela.

C.G. Calidad en Gestión Considerando los planteamientos de los grandes teóricos en sistemas de administración, se debe de tener en cuenta varios factores: en principio el humano ya que son los artífices de los cambios y soportes de desarrollo.

También es necesario la preocupación compensada por la competitividad, rentabilidad y producción

La administración de la organización puede considerarse bajo un punto de vista cerrado interno de la empresa y también bajo la visión de apertura en integración de la Calidad Total

Proveedores y clientes deben recibir orientación técnica y humana para llegar a una calidad pactada, concentrada en la que todas las personas son elementos de una macro organización. Si se pretende asegurar el futuro de la empresa debe integrarse mediante estrategias de mercado adecuadas.

C.S Calidad en el Servicio La calidad del servicio puede analizarse internamente y externamente.



Internamente se mide por la interrelación entre las personas o entre los departamentos.

Externamente por la atención al cliente y el servicio técnico.

C.V. Calidad de Vida. La calidad de vida interna se mide por el ambiente sano, el buen clima de

Trabajo, el entusiasmo que ponen las personas sintiéndose satisfechas con lo que hacen y de sus relaciones con los demás.

Las comunicaciones deben ser abiertas, estableciéndose los canales adecuados.

Bajo el análisis externo la calidad de vida se traduce en una plena satisfacción del cliente, el que debe sentirse parte de la organización

## IV. CASO PRACTICO

### IV. Antecedentes

Pizzas Garabatos S. A. de C. V. en el año 1991 surge e inicia sus actividades, se encuentra ubicado en Av. México no. 28 Colonia Las Américas, Naucalpan Estado de México

Con el deseo de iniciar un negocio familiar, poco costoso y productivo se estudiaron propuestas y necesidades dentro de una zona industrial

En base a un estudio de mercado respecto a modas, ubicación de la competencia, costos de instalación y funcionamiento. Elaboración del producto y personal requerido. Se decidió la idea de dedicarse a la venta de pizzas en un local restaurante, cuyas ventas principales son a través de la vía telefónica.

El negocio a crecido en ventas y por lo tanto a aumentado sus utilidades, existiendo una mayor demanda de nuestro producto dentro de un mercado local. Debido al poco alcance domiciliario que tenían nuestros grandes competidores y el éxito de nuestro producto, sé amplio nuestro servicio domiciliario a otras y diferentes

colonias aledañas. Por lo tanto, nuestra demanda fue más amplia y la pizzeria iniciadora no cubría lo suficiente el mercado.

En 1993, nuestros proyectos de pequeñas sucursales con venta exclusiva de pizzas a través del servicio domiciliario en otras áreas se llevan a cabo.

1-Villas de la Hacienda, Atizapán Edo. de México

2-La Concordia, Naucalpan Edo. De México

Debido a una creciente competencia cubriendo nuestras áreas de venta consideramos necesario un estudio de calidad de nuestro servicio cuyo objetivo era competir y mantenerse en el mercado.

Nuestra empresa ha aumentado sus ventas pero considera necesario pulir nuestro servicio y llevar un mejor control de ventas, un control de producto y un control de recursos humanos, logrando mejorar nuestro servicio y abarcando un mercado todavía no alcanzado.

## **Características del producto en venta**

### Variedades de pizza

Queso, jamón, salami, tocino, chorizo, champiñones, cebolla, pimienta, aceitunas, atún

## Especialidades

Italiana (jamón, cebolla, champiñones, tocino)

Arabe (carne molida, pimienta, aceitunas, cebolla)

Garabatos (jamón, salami, tocino, chorizo, champiñones, cebolla y pimienta verde)

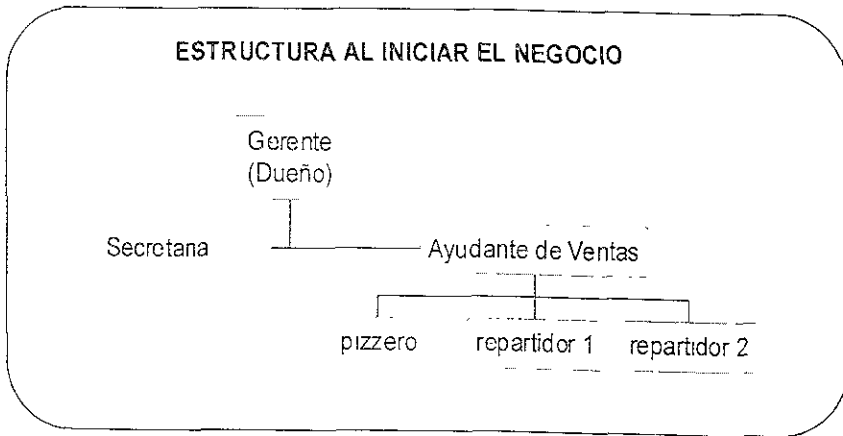
Hawaiana (piña, jamón)

Mexicana (jitomate, pimienta, cebolla y carne molida)

## Tamaños

Chica, mediana, grande y familiar

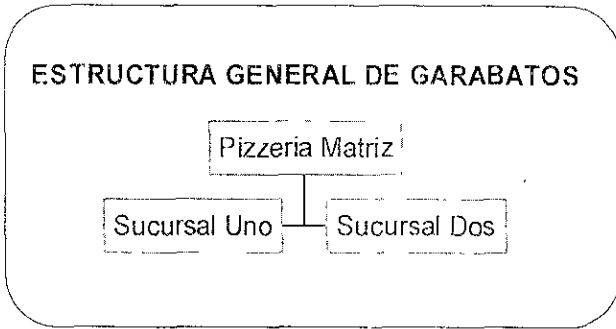
**Su estructura al iniciar el negocio es la siguiente:**



Fuente "Pizzería Garabatos, S A DE C V "

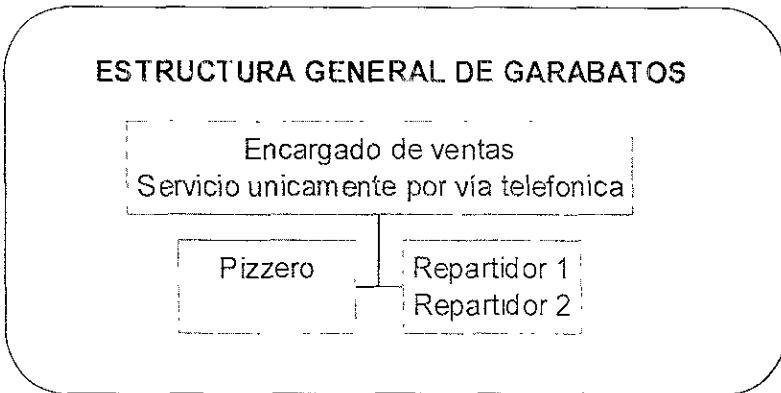
Su estructura en los años siguientes fue la misma con respecto la “pizzeria principal”, únicamente se contrataron 2 repartidores y un pizzero más

La estructura en las general es la siguiente:



Fuente "Pizzeria Garabatos S.A DE C.V"

### Estructura de Sucursales "Garabatos"



Fuente "Pizzeria Garabatos, S.A DE C.V"

La actividad principal a la que se dedica el Pizza Garabatos, es la venta exclusiva de pizzas

**Las funciones de cada uno de sus integrantes es la siguiente:**

Gerente general:

Supervisa compras con créditos cortos a 15 y 30 días y al contado

Realiza entrega de compras, sucursales y matriz

Supervisa y realiza ventas a través de notas y facturas

Establece políticas de horarios (venta y personal) Contrato de personal, salarios y períodos de vacaciones

Establece promociones

Realiza cortes diarios a cada uno de los encargados

Estudia proyectos futuros de venta a clientes en eventos y fechas especiales.

Encargado de ventas

Realiza ventas por teléfono

Controla pedidos de ventas a cada repartidor con tiempos

Realiza notas y facturas de venta.

“Matriz” Realiza ventas con clientes directos en las instalaciones auxiliándose de la secretaria y repartidores

Recibe la entrega de alimentos y otros productos.

Pago de salario al personal

Realiza corte de ventas diario a los repartidores

Entrega de venta diaria

Evaluación de personal

Limpieza del local

### Secretaria

Realiza los pedidos y compras de productos

Se encarga de recibir producto

Pago de proveedores.

Realiza el corte, diario, semanal y mensual de cada uno de las pizzerías

Realiza visitas a diferentes instituciones para promocionar paquetes especiales por grupos.

Realiza reportes de ventas y compras

Controla las facturas y ventas.

Registro y control de gastos

Evaluación de personal, cambios por transferencia de personal a las diferentes sucursales. u otras actividades.

Controla y distribuye publicidad (volantes sobre el servicio) por cada pizzería

### Pizzero

Elaboración de pizza en determinado tiempo

Elaboración de pedidos sobre productos

Limpieza de la cocina en general

### Repartidores

Entrega de pizzas a diferentes colonias

Entrega de corte ó venta al final de cada día

Auxiliar de ventas dentro de las instalaciones.

Limpieza de las motos

Limpieza del local

Repartición de publicidad por volantes. (mensualmente)

Responsable del mantenimiento y de la moto asignada

## **La actividad en el proceso de venta**

### Vía telefónica

1-Se da un cordial saludo y se identifica el nombre de la organización.



2-Se presenta nuestro servicio con los diferentes sabores de la pizza, especialidades; tamaños y costos si a sí lo requiriera el cliente

3-Se toma el pedido Se pide la dirección y teléfono, para confirmar el pedido y se da tiempo y total de entrega

4-Se entrega el pedido al pizzero y se toma tiempo a entrega.

5-Se elabora factura ó nota y se distribuye entre los repartidores, ya elaborada la pizza

6-Se le seguimiento a la venta por el control de tiempo con la salida y llegada del repartidor.

#### Vía cliente en instalaciones

1-Se le da un cordial saludo

2-Se le invita o asigna mesa

3-Se le da la carta y se toma el pedido

4-Se le da al pizzero el pedido y se dan 20 minutos en promedio para su elaboración.

5-Se elabora la comanda

6-Se sirve la pizza.

7-Se da la cuenta registrada en una nota o una factura si lo solicitan, se le despide cordialmente

## **Actividades en el proceso de compras**

Existen cuatro proveedores y las condiciones de pago son las siguientes:

1-Quesos "La Mesa" crédito a 8 días

2-Abarrotera "El zorro" Crédito a 15 días

3-Cajas de Pizza " Cartonera e Impresiones Asociados " Crédito a 15 y 30 días

4-Dulces y Abarrotes "Mimi" Pagos de contado

Se establece la distribución de compras a la matriz y se realiza la distribución a las sucursales con respecto al registro de ventas, la distribución se realiza aproximadamente cada 3 días. Si el producto se terminara antes por causas de venta extraordinaria se enviará el producto requerido

Nuestro objetivo es introducir una propuesta o un modelo de calidad en el servicio, donde el primer protagonista se centrara en el recurso humano desarrollando la productividad y competitividad tanto anhelada en nuestros días. La organización deberá partir de una idea individual donde sé la eficiencia, responsabilidad, lealtad, e

integridad del individuo se desarrollo en su trabajo. Retomando el concepto o filosofía de calidad total Se establecerá un orden donde La calidad será medida en función de actitudes y conductas regidas por un proceso que consta de una serie de actividades donde domine la confianza, seguridad, y motivación que sea capaz de despertar al cliente

El objetivo por el cuál se implantara y mantendrá la calidad será muy claro, que consistirá en satisfacer las necesidades que tienen por cometido el desarrollo de estrategias para integrar al cliente externo y satisfacer al cliente interno. Cuyos programas permitirán la satisfacción del cliente

## III 2 DIAGNOSTICO Y ANALISIS

### *Política directiva*

El micro empresario inicia Garabatos Pizza con la idea de crear un negocio que genere una utilidad satisfactoria

El negocio se ha puesto en marcha y a contraído un desarrollo satisfactorio en sus ventas, reflejando por consecuencia utilidades esperadas, por lo tanto, el empresario ha considerado sacrificar un poco de dichas utilidades invirtiéndolas en la instalación de sucursales generando una mayor rentabilidad .

El negocio a crecido, y por lo tanto, han aumentado la ventas; así, creemos prudente detectar la principal falla administrativa adjudicándola a la cabeza principal de la organización. Por consiguiente bajo un pequeño análisis se detecta , que no existe una adecuada canalización de utilidades con respecto a las necesidades de las diferentes áreas necesarias a desarrollar; por lo que, bajo un pensamiento de calidad , dicha característica, frenaría el crecimiento hacia la calidad organizacional.

Con fines de estudio, aplicadas a la idea innovadora de calidad, deducimos que la organización esta adecuada a las necesidades del

dueño y no a las necesidades de la misma organización y del entorno en el que se desarrolla, por lo tanto ,creemos necesario requerir un cambio de pensamiento que estimule la estrategia de mejora por la calidad.

### *La competencia:*

Nuestra competencia la conforman grandes consorcios que van cubriendo a pasos vertiginosos nuestro pequeño mercado.

Por lo tanto, sería prudente y necesario pensar en un cambio generado a través del estudio de cada una de sus áreas procreando el desarrollo de control total hacia la calidad..

Dichos consorcios son empresas que reúnen ciertas condiciones que generan la supremacía en su imagen ya estructurada a través de la mercadotecnia encauzada a un mercado ya establecido

En cuanto a costos siempre han existido ciertas ventajas debido a volúmenes comprados y estándares estudiados,

### *Proveedores:*

Dentro de nuestro círculo de proveedores se detectaron varias fallas , consideramos que nuestra calidad, costos y puntualidad son poco favorables a nuestra organización, ya que estos generan errores en nuestro proceso de ventas y conflictos entre el personal y la clientela.

Dichas fallas se deben primordialmente a dos razones; la primera esta enfocada a la poca canalización de recursos económicos a esta área puesto que al sanear dicho rubro lograríamos activar la disminución de costos y aumentar las utilidades, ya que como se menciona anteriormente nuestros proveedores principales se mueven en un área de créditos.

Como segunda razón, se considerara la falla administrativa en el área de distribución y el poco control de inventarios repercutiendo por consecuencia en los altísimos niveles de costos

### *Formación del personal y entrenamiento de personal*

El personal es el recurso mas precioso de la empresa. El es quien pone a punto la calidad en el producto . y es por ello que se debe poner especial atención en los errores cometidos dentro de nuestra organización.

Como punto principal de falla y de queja , nos encontramos con la falta de personal requerido a las necesidades de la organización, es decir, el aumento de carga laboral a cada uno de los integrantes de la pizzeria, dicha falla se ha manifestado en quejas y descontento entre el personal de grupo y garabatos vía el cliente

Como siguiente problema o falla a solucionar enmarcaríamos la falta de capacitación o adiestramiento para sus nuevos y antiguos empleados; ya que la empresa carece de este recurso. Ejemplificando nuestro caso, diríamos, que el empleado nuevo carece de una inducción ,es decir .no conoce sus responsabilidades y el orden jerárquico de autoridad , manifestándose así vicios dentro de la organización que daría como resultado un personal insatisfecho, cansado y desordenado.

Por lo tanto creemos prudente mejorar esas relaciones a través de una inducción planeada y adecuada .

Ei crear estímulos que logren desarrollar actividades personales y porque no, el buscar oportunidades para la superación de la organización, ya que estos mantendrían un clima organizacional agradable.

Dichos estímulos podrían establecerse a través de cursos especiales.

Cursos aplicados a la elaboración de alimentos opcionales para el menú garabatos. Cursos en la preparación de bebidas cuya ventaja sería innovar y planear una ampliación de permisos dentro del área restaurantera. Cursos en el área tecnológica, como lo es el manejo de computadoras, ya que estas apoyarán y simplificarán las actividades administrativas de trabajo, y como consecuencia tendríamos una empresa competidora y vanguardista.

*La comercialización y la distribución de nuestro producto*

Colocándonos en el pensamiento japonés: se pensará y actuará donde el cliente será el rey. El usuario es el emperador y la persona más importante en la organización.

De esta idea partiremos y reconoceremos nuestras fallas.

Pizzas garabatos, desarrolla su volumen mas alto de ventas a través de la vía telefónica, por lo tanto, creemos prudente realizar un estudio estadístico de quejas dentro de nuestra clientela

Uno de los puntos especiales a considerar es la falta de líneas telefónicas , no son suficientes para abarcar un mercado que está creciendo.



La carga excesiva de trabajo nos hace reconocer la falta de atención en nuestras ventas , vía telefónica

Tiempo de entrega, la empresa a considerado la elaboración de su producto y de distribución en un lapso no mayor a 40 minutos, en base a un crecimiento de ventas a de considerarse un retraso de 10 a 15 minutos por lo tanto es punto de queja y perdida de nuestras ventas.

Uno de los puntos que hay que retomar con gran énfasis, son las instalaciones; el crear una imagen innovadora, enfocada a un mercado jovial, de moda, con ideas vanguardistas, de cambios, de tecnología; retendrían nuestro mercado sin fallas y poder abarcar un mercado más amplio

Otro punto a resolver son las quejas en cuanto a la calidad de elaboración de nuestro producto. Se ha de considerar que nuestro producto tiene una gran aceptación debido al éxito de la receta, por lo que existe un índice bajo de quejas. Pero que no debemos olvidar el problema de exceso de trabajo ya que este repercute en la calidad de nuestro producto

### III.3 PROPUESTA

Pensando en un modelo de calidad total, y retomando las adecuaciones a su uso, propondremos algunos puntos a resolver en Garabatos Pizza

Como principio a resolver mantendremos la idea de crear un nuevo pensamiento dentro de toda la organización. El procrear la calidad en cada uno de sus integrantes, el generar la confianza, el respeto, y la responsabilidad en sus actividades, el centrar nuestras actividades en el cliente, el razonar que nuestro móvil de crecimiento, será únicamente a través de las organizaciones.

El cambiar nuestro pensamiento, bajo nuestras condiciones, obviamente no va hacer tarea fácil, ya que la sensibilización de nuestro grupo será a través de la creación y dirección de círculos de calidad, ya que estos propiciarán las respuestas y soluciones a todas las fallas expuestas anteriormente. Por lo que cabe mencionar, que son los propios integrantes quienes conocen las fallas y son los más adecuados a propiciar la solución en tiempos y costos.

Una herramienta adecuada, útil y satisfactoria a la que podríamos recurrir es el diagrama de causa/efecto ó diagrama de pescado.

Puesto que a través de la tormenta de ideas y la ordenación de los problemas conoceríamos sus posibles causas y las prioridades a resolverlos.

Y marcando nuestro desarrollo en la solución de problemas llena de esperanzas, se propondría como medio informativo algunas gráficas, marcando el desenvolvimiento de la calidad en el tiempo

Dentro de la Calidad Total se considerará la idea de mantener un orden a cada una de las áreas. Y pensando en dar solución a todas las respuestas se pensará en un cambio de actitud a través del estudio de prioridades presupuestales a sus diferentes áreas y sobre todo, poner énfasis en los costos incurridos en la no calidad

Retomando el desarrollo y la medición de la calidad se pensará en algunos controles de cada problema a resolver, es decir, la creación de instructivos o directrices en el desarrollo para cada área de trabajo y a si mismo evaluar a través de valores numéricos el desarrollo satisfactorio a cada problema a través del tiempo.

El llevar un control de quejas a través de estadísticas y por consecuencia el dar seguimiento ó solución a cada una de ellas, formará parte de nuestro Programa de control total de calidad. Por lo que sería prudente, mantener un estrecha vigilancia en este rubro.

dado que ,es este . un buen indicador, que identifica la actitud positiva de nuestro servicio hacia el cliente

Pensando en un cambio de actitudes y confirmando que la calidad personal es la base de todas las demás calidades, se deberán de difundir ciertas ideas , cuyo objetivo será motivar e involucrar a todo el personal en su nivel de actuación para el futuro de la organización.

1-Transmitirá una actitud positiva hacia los demás dado que la actitud que transmite es por lo general la actitud que recibe

2-Una buena manera de transmitir una actitud positiva es a través de nuestra apariencia.

3-Transmita una actitud positiva a través de su imagen corporal puesto que representa más de la mitad del mensaje que se desea transmitir.

4-Transmita una actitud positiva al usar el teléfono, es importante el ser hábil porque solo se cuenta con la voz y el pensar que es usted el único representante de su empresa “ USTED ES LA EMPRESA.”

5-Identificar las necesidades de sus clientes : ayuda, respeto, comodidad ,empatía. satisfacción, apoyo y una cara amistosa

6-Saber escuchar : dejar hablar, evitando distracciones, concentrándose en lo que la persona esta diciendo , buscando el

significado real e identificar los que sus clientes quieren, necesitan, piensan, y si se encuentran satisfechos.

7-Practicar la extensión de su servicio, vendiendo en forma efectiva:

1-Aumentando la conciencia de la calidad de nuestro servicio

2-Explicando las características de nuestro servicio .

3-Describir Los beneficios de nuestro servicio

4-Asegurar de que sus clientes regresen ya que exhorta el progreso de nuestro negocio.

5- Maneje quejas: escuche con atención la queja, repita la queja y asegúrese de haber escuchado en forma correcta, ofrezca disculpas y dése por enterado de los sentimientos de enojo y frustración, explique que hará por corregir el problema y agradézcale el dar a conocer el problema

### III.4 CONCLUSIONES

Esperando que este sencillo y pequeño trabajo haya alcanzado mis expectativas de despertar en el emprendedor o micro empresario mexicano, la idea de actualizarse, de mejorar día con día; el pensar en retomar nuevas ideas exitosas de otros países, en especial Japón y fomentar la excelencia en el servicio por medio de la calidad aplicada a Los recursos organizacionales, nos conlleva al éxito empresarial productivo.

Por lo tanto, concluyo la calidad debe comenzar por la cabeza de cualquier organización, es ella quien debe decidirse por el cambio, debe estar convencida de Los beneficios a futuro para toda la organización. El estudio administrativo en especial de recursos humanos me ha llevado a atreverme a pensar que la base de toda organización se enfoca y depende de los componentes humanos, son ellos Los que marcan las pautas para el desarrollo de cualquier organización, de ellos depende el éxito del negocio, por lo que se deberá de tomar especial empeño en la capacitación y preparación de cada uno de sus colaboradores, de mejorar nuestras vías de comunicación laborales y de servicio al cliente apoyándose en algún

## BIBLIOGRAFIA

1-Administración de Personal I Parte ,Reyes Ponce Agustín ,  
Editorial Limusa, 1994 , 245 pp

2- Administración de Personal y Recursos Humanos, William H.  
Werther, J.R P.H. Keith Davis, P.H.D, Editorial

3-Como administrar pequeñas y medianas empresas, Rodríguez  
Valencia Joaquín, Editorial ECLASA, 1995. pp 275

4- Administración de Recursos Humanos, Arias Galicia Fernando ,  
Editorial Trillas , 1973 , pp.437

5-La Calidad En el Servicio. Colunga Davila Carlos, Editorial  
Panorama, 1995, pp.122.

6-Administración por Calidad , Aburto Jiménez Manuel , Editorial CECSA pp 119

7-La Calidad como Estrategia Competitiva Gestión Rentabilidad y Auditoría” Ma Angela Jiménez Montañés, Editorial Tébar Flores

8-Hacia Un Nuevo Concepto de Empresa Occidental, Ugo Fea, Editores Boixareu Ediciones Alfa Duega, 1995, pp 285

9-Calidad en el Servicio al Cliente, William B. Martín P.H.D. , Gpo. Editorial Iberoamericana

10- Introducción a Los negocios. enfoque mexicano, David Rachman, Michael H. Masion, Courtland I Boveé, John V, T. Hill, “, Editorial Mac. Graw Hill, Interamericana, Editores S.A. de C.V , 1991

11- Administración, Don Hellriegel, John Slocum; Editorial internacional Thomson editores, séptima edición traducción,



12-Denton D. Keit, "Calidad en el Servicio al Cliente"

13- Administración de sistemas de producción, Velázquez Mastretta, editorial Limusa, S.A de C.v. Grupo Noriega décimo séptima reimpresión la quinta edición 2000.

14-Tratado de la Calidad Total Tomo II, Vicent Laboucheix, Editores Limusa Noriega Revisión y Adaptación Angel Maseda, 1994

15-Calidad Total en Los servicios públicos y en la administración pública, Andrés Senlle, Editorial Gestión 2000 S.A , 1993, pp.148.

Revistas:

Emprendedores, Al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa, Editada por la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM.

Tesis PERLA

IMPRESORES



*A sus órdenes:*

---

REP. DE CUBA No. 99-5  
COL. CENTRO HISTORICO  
TEL. 521-36-55