



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS

“PROPUESTA DE UN METODO DE CALIDAD PERSONAL  
PARA MEJORAR EL SERVICIO EN UNA INSTITUCION  
BANCARIA”.

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
**ROSALBA NAVA VENEGAS**

ASESOR: L.A. SERGIO ORTEGA CAMPOS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

MARZO 2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# PAGINACION DISCONTINUA



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

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

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE ESTUDIOS  
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 en las Organizaciones Públicas y Privadas

Propuesta de un Método de Calidad Personal para mejorar el servicio  
en una Institución Bancaria.

que presenta la pasante: Rosalba Nava Venegas  
con número de cuenta: 8902842-1 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

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Febrero de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>Módulo I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Cruz</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Módulo II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Módulo IV</u>	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	<u>[Firma]</u>

**A MIS PADRES:**

**SRA. ADELA VENEGAS LUNA  
SR. JOSÉ JE JESÚS NAVA HERNÁNDEZ**

**QUE CON SU GRAN EJEMPLO DE LUCHA,  
VERDAD Y SABIDURÍA HAN GUIADO MI VIDA  
COMO UNA LUZ RESPLANDECIENTE HACIA UN  
CAMINO HONESTO, HUMILDE Y FELIZ, QUE CON  
SU EJEMPLO ME HAN PERMITIDO CRECER COMO  
PERSONA PARA ALCANZAR ESTA META.**

**A MIS HERMANOS:**

**ELIZABETH  
ALEJANDRO  
ADRIANA  
VICTOR  
JESÚS  
VERÓNICA**

**QUE CON SU CARIÑO Y PACIENCIA  
SIMPRE ESTAN CONMIGO.**

**GRACIAS**

**LOS AMO PROFUNDAMENTE.**

**A MIS AMIGAS :**

**ARACELIA Y MARIANA**

**POR BRINDARME SU AYUDA Y  
AMISTAD SINCERA CUANDO LA  
NECESITE.  
LAS QUIERO.**

**A MIS MAESTROS:**

**QUE FUERON MUCHOS Y QUE SIN ELLOS  
SABERLO FUERON FORMANDO DENTRO  
DE MI, LAS BASES AMBICIOSAS DE  
QUERER SABER SIEMPRE MAS. A ELLOS  
QUE RESPONDIERON ACERTADAMENTE CON  
SU ACTITUD, TODAS MIS DUDAS.**

**A MI ASESOR DE TESIS:**

**L.A. SERGIO ORTEGA CAMPOS**

**MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO Y  
ADMIRACIÓN POR LA CONFIANZA EN  
MI DEPOSITADA, POR SU TIEMPO,  
PACIENCIA Y EL GRAN LEGADO QUE  
DEJA EN MI.**

<b>TÍTULO.</b>	I
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	I
<b>OBJETIVO GENERAL.</b>	I
<b>OBJETIVOS PARTICULARES.</b>	I
<b>JUSTIFICACIÓN.</b>	II
<b>HIPÓTESIS.</b>	III
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.</b>	III
<b>INDICE.</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	IV
<b>CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN.</b>	I
<b>1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD.</b>	2
<b>1.2. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.</b>	4
<b>1.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.</b>	7
<b>1.4. AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	9
<b>CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.</b>	17
<b>2.1. CONCEPTO DE CALIDAD.</b>	19
<b>2.2. OBJETIVO DE LA CALIDAD.</b>	21
<b>2.3. NIVELES DE INTERVENCIÓN DE LA CALIDAD.</b>	22
<b>2.4. LOS ASPECTOS DE LA CALIDAD.</b>	23
<b>2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD.</b>	24
<b>2.6. CONTROL DE CALIDAD.</b>	26
<b>2.7. LOS CIRCULOS DE CALIDAD.</b>	29
<b>2.8. GARANTÍA DE CALIDAD.</b>	31
<b>2.9. CULTURA DE CALIDAD.</b>	33

<b>CAPÍTULO III. CALIDAD ENFOCADA AL SERVICIO AL CLIENTE.</b>	<b>36</b>
3.1. EL CLIENTE.	37
3.2. NECESIDADES DE LOS CLIENTES.	40
3.3. CONCEPTO DE SERVICIO.	42
3.4. IMPORTANCIA ACTUAL DE LOS SERVICIOS.	43
3.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.	45
3.6. TIPOS DE SERVICIOS.	46
3.7. RAZONES PARA IMPLEMENTAR CALIDAD EN LOS SERVICIOS.	48
3.8. SISTEMAS PARA MEDIR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.	50
3.8.1. INDICADORES DE LA CALIDAD.	55
3.9. CICLO DE SERVICIO EN LA EMPRESA.	56

<b>CAPÍTULO IV. LA CALIDAD PERSONAL Y SU IMPORTANCIA EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS.</b>	<b>60</b>
4.1. CALIDAD PERSONAL.	60
4.2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.	62
4.3. LA NATURALEZA HUMANA	67
4.4. MOTIVACIÓN.	71
4.5. NECESIDADES HUMANAS.	75
4.6. CULTURA ORGANIZACIONAL.	80
4.7. LOS VALORES Y LAS PERSONAS.	81
4.8. LA ACTITUD Y SUS EFECTOS.	84
4.9. ESTANDARES PARA MEDIR LA CALIDAD.	88
4.10. LA CALIDAD PERSONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS.	95

<b>CAPITULO V .CASO PRACTICO. PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PERSONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.</b>	99
<b>5.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	99
<b>5.2. ESTUDIO PRELIMINAR.</b>	109
<b>5.3. RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS.</b>	
<b>5.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.</b>	111
<b>5.5. DIAGNÓSTICO.</b>	115
<b>5.6. PROPUESTA.</b>	121
<b>CONCLUSIONES.</b>	128
<b>ANEXO 1.</b>	130
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	136

## ***TITULO***

**PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PERSONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.**

### ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

En la Sucursal 948 del Grupo Financiero Bital el nivel de calidad personal no es excelente. Los integrantes de la Unidad de Negocios ofrecen un pésimo servicio a los clientes que acuden para hacer movimientos en cajas y asesoría financiera, ya que en un sistema alterno con el que cuenta la institución se ha registrado un alto índice de quejas por parte de los clientes relacionado con la actitud del personal.

### ***OBJETIVO GENERAL***

Proponer un programa de capacitación mediante un sistema de calidad personal para mejorar la actitud y desempeño de los integrantes de la Unidad de Negocios 948 Nextengo. Así como promover la mejora permanente fomentado la participación, comunicación, el trabajo en equipo. En donde la participación deberá concretarse en descubrir y dar solución a los problemas que no están permitiendo darle un mejor servicio al cliente.

### ***OBJETIVOS PARTICULARES***

- Establecer la importancia de la calidad del servicio, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, logrando con ello el mantenerlo y al mismo tiempo aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios.
- Medir la calidad de nuestro servicio a clientes y diagnosticar en cada uno de los integrantes su estilo predominante de servicio al dar la atención a los clientes e incrementar el uso de sus fortalezas naturales y como desarrollar aptitudes nuevas y convenientes.

- Conocer los principios básicos para solventar con mayores probabilidades de éxito sus interrelaciones con los clientes, así como incrementar la habilidad para entender
- y manejar en forma positiva las características personales tanto de los mismos que integramos la unidad de negocios y de la misma manera la de los clientes.
- Crear programas de trabajo y debatir en base a lo que hacemos y dar al cliente lo que necesita. Motivando actitudes de cambio constantes para que se vea reflejado en la satisfacción del cliente

### ***JUSTIFICACIÓN***

Cuando pensaba acerca de la elección de mi tema para la elaboración de mi trabajo, me percaté de la situación que cotidianamente se vive dentro del área de trabajo, realmente existe una verdadera carencia de Calidad de servicio y actitud entre los mismos que integramos el equipo de trabajo pero principalmente hacia el cliente, esto por que en ocasiones sino es que en la mayoría de los casos nos enfocamos hacia el logro de nuestras metas diarias y nos olvidamos que para lograr nuestros objetivos tenemos que ser capaces de considerarnos y más aun reflejar en todo momento que somos personas de calidad, en donde la formación, las aptitudes, la experiencia, las habilidades y características de personalidad y motivación dará como resultado el otorgar un servicio de verdadera calidad. Por tal motivo mi primordial interés es proponer un proyecto para mejorar la calidad de servicio en mi unidad de negocios involucrando a todos los que la integramos para que al final de ese camino podamos sentirnos satisfechos de lo que hemos logrado y siempre pensar en hacer las cosas bien y a la primera aplicando conjuntamente lo aprendido en la Licenciatura de Administración y los conceptos de calidad aprendidos en el curso.

## ***HIPÓTESIS***

Si existiera un sistema de calidad personal para mejorar la actitud y desempeño de los integrantes de la Unidad de Negocios 948 Nextengo, entonces se elevaran los niveles de satisfacción al cliente y el éxito en la prestación de nuestros servicios. Demostrando con ello que no solo basta vender y cumplir las metas solo por cumplirlas.

## ***PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN***

¿Qué es y que constituye un servicio de calidad?

¿Qué mensaje e imagen le transmitimos a nuestros clientes?

Como integrantes de la Unidad de Negocios. ¿Cuáles son los factores de éxito que se consideran en el servicio al cliente?

¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes? Y ¿Qué es lo más importante para ellos?

¿Qué tan importante es para nosotros llevar a cabo en forma adecuada nuestras funciones?

## **INTRODUCCIÓN**

Lo que nosotros somos, lo que pensamos, lo que hacemos y lo que decimos puede influir en lo que el cliente piensa de nosotros. Y nosotros somos el reflejo de la institución.

Lo que hoy en día diferencia a una institución financiera de otra no son ni los productos o servicios que manejan ya que todos son muy semejantes, ni las tasas de interés que ofrezcan ya que son semejantes, ni las comisiones que cobran por brindar estos servicios; la gran diferencia la hace el servicio.

Vivimos en una época en que todos hemos experimentado lo que se le llama el Servicio al Cliente, todos y cada uno de nosotros nos hemos presentado a solicitar algún tipo de servicio en una institución bancaria, estas actividades son tan normales que pocas veces percibimos la calidad en el servicio, sin embargo, cuando el servicio brindado no cubre nuestras expectativas, nos sentimos ignorados, tratados con descortesía, no encontramos solución a nuestra necesidad y es ahí cuando surge un sentimiento negativo de esa institución bancaria en particular. Las consecuencias de este mal servicio es que el cliente dará muy malas referencias de la institución aunque la organización no haya sido la que lo atendió con descortesía sino el empleado que lo abordó. Por todo esto se deben tomar ciertas medidas para medir la calidad en el servicio.

El presente trabajo de investigación propone una alternativa para ofrecer un mejor servicio dentro de una sucursal del Banco "Grupo Financiero Bital", así como también ofrecer sistemas de mejora continua que impliquen mayor calidad en el trabajo, con el fin de conjuntar una nueva cultura organizacional, en donde la principal característica sea la búsqueda continua de la calidad, lo cual traerá como consecuencia inmediata un mejor posicionamiento en el mercado, un aumento en la rentabilidad, mientras que para el factor humano esto implique un crecimiento en su calidad de vida.

Como podemos observar el trabajo consta de 5 temas los cuales se describirán a continuación.

En el Capítulo 1 hablaremos acerca de la administración y el proceso administrativo, para lograr un mejor planeamiento de cada una de las tareas realizadas diariamente.

En El Capítulo 2 abordaremos el tema de la importancia de la calidad en las organizaciones en donde conoceremos los procesos que intervienen para lograr eficacia y eficiencia en las distintas actividades de una empresa y que es imprescindible para alcanzar el reto de la competitividad.

En el Capítulo 3 trataremos el tema de calidad enfocada al servicio al cliente, en donde conoceremos que lo único que hará la diferencia, será el dar un SERVICIO DE CALIDAD, el cual deje satisfechos a nuestros clientes.

En el capítulo 4 se hablará de la calidad personal tema que nos ayudara a comprender la importancia que tiene el factor humano en una organización, y que nos dará la pauta para poder obtener mejores condiciones de trabajo y lograr considerarnos personas de calidad, siendo esto lo primordial para una organización.

El Capítulo 5 lo dedicaremos a nuestro caso práctico "Propuesta Para mejorar la calidad de servicio y actitud en una institución bancaria "Grupo Financiero Bital". Aquí llevaremos a la práctica lo aprendido en capítulos anteriores.

## **CAPITULO I**

## **LA ADMINISTRACIÓN**

La administración es un elemento básico para poder trabajar con productividad en todo tipo de organismos, ya que la administración es utilizada por todas las personas y organizaciones, con ello podemos decir que es de mucha utilidad tener los conocimientos básicos de ella., ya que con el uso de la disciplina administrativa lograremos un mejor rendimiento en toda la empresa y a su vez una mejor vida tanto familiar como profesional.

Ser un administrador efectivo es una labor muy demandante, pero en la actualidad la administración enfrenta desafíos muy particulares. Uno de los más acuciantes es la competencia, las organizaciones se enfrentan cada vez más en proveer productos y servicios de calidad a clientes cada vez más exigentes. En consecuencia la administración debe trascender las inquietudes de todas las personas que conforman una organización en todos los niveles.

Los autores Games A. F. Stoner y R. Edward Freeman señalan en su libro administración "Que la eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo, es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos."

Es indudable, que la Administración es aplicable en todos los organismos sociales. sin embargo ésta será mas necesaria, en cuanto mayor y más compleja sea dicha organización. En tal medida que el éxito o fracaso de ésta dependerá, directa o indirectamente de una buena administración que sea efectiva, eficiente y productiva.

## 1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD

Es indudable que a lo largo de la historia han existido innumerables conceptos de la administración que reflejan la importancia que ésta ha tenido en el desarrollo de los individuos.

Su importancia radica en el hecho, que la administración se puede dar cualquier organismo social, el cual necesita de una coordinación sistemática de todos sus recursos, para alcanzar la consecución de sus objetivos. Por lo que tal organización social, puede ser de diversa índole, no solamente encontramos a la administración en las sociedades mercantiles, sino también se halla en la familia, en las sociedades religiosas, en las escuelas o en las empresas u organismos.

El hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades en grupo por que es más productivo, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar o bien que el lograría mas imperfectamente.

Ahora bien, toda organización requiere de objetivos. Establecer un objetivo es fijarse un propósito, y luego administrar todo para su consecución, cuando esto se aplica a un organismo social, se convierte en la razón de su existencia. Así se manifiestan los objetivos los cuales señalan los resultados esperados, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

“Los objetivos instituciones son 3: el económico (de lucro) el cual busca la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de riqueza; el objetivo de servicio (prestación de servicios), el cual busca satisfacer las necesidades de los consumidores de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas, y el

objetivo social (cumplir con su personal, gobierno y comunidad), que busca proteger los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas."<sup>1</sup>

Con respecto a lo anterior, es importante mencionar que para que las organizaciones cumplan con tales objetivos organizaciones se debe hacer con productividad aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y técnicos a su disposición generando los mayores beneficios reflejados en una mayor ganancia o lucro y/o en el mejoramiento de los productos y servicios que presta a la sociedad, a su personal y la comunidad en general.

Es necesario reconocer que si la mayoría de las empresas trabajaran al máximo de su capacidad probablemente muchos de sus problemas desaparecerían. Pues es la buena Administración y sólo la buena Administración la que puede hacer que muchas organizaciones funcionen a un porcentaje mayor de su capacidad.

La importancia de la administración, entonces, consiste en que todos los elementos que participen de manera directa o indirecta estén plenamente convencidos que la ésta es la base que sirve para el logro de los objetivos de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, puedo decir a mi parecer que la Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar con calidad el esfuerzo humano de los integrantes de una estructura organizacional encaminado a la consecución de los objetivos.

---

<sup>1</sup> Fernández Arena José Antonio. "El Proceso Administrativo". Edit. Diana. Ed. Segunda México. 1996.

## 1.2. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas menciona que las reglas y los instrumentos administrativos se fundan en principios y que la Administración no hace sino deducir de ellos las reglas y los instrumentos que la constituye.

“Henry Fayol aportó 14 principios de la Administración y los estableció como una guía para obtener una organización racional y efectuar una dirección efectiva, además de que tales principios se pueden adoptar en cualquier necesidad haciendo más fácil la actividad organizacional. Consideró que la aplicación de la administración debe comenzar por los niveles más altos e irse difundiendo a todos los demás a base de la aplicación de los principios y del adoctrinamiento.”<sup>2</sup>

Los principios son:

1. **División del Trabajo.** La eficiencia de los trabajadores se obtendrá a través de la especialización de cada una de las tareas que realizan con ello habrá una buena productividad.
2. **Autoridad y responsabilidad.** La autoridad y responsabilidad debe darse en cada uno de los puestos y así cumplir con lo que se debe hacer en cada una de las tareas.
3. **Disciplina.** Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan en la organización. Todo esto nos dará como resultado una buena relación entre administrador y empleado y por ende el logro de los objetivos.
4. **Unidad de Mando.** Se da por una sola persona y los subordinados solo tienen indicaciones de un solo jefe. Con esto se evitará confusiones entre el empleado y su jefe inmediato, ya que éste no debe recibir ordenes de más de un superior.
5. **Unidad de Dirección.** En toda organización así como en cada equipo de trabajo se tiene que seguir el mismo orden así como el mismo plan de trabajo, para así lograr sus objetivos, los cuales serán dirigidos por un administrador.

---

<sup>2</sup> Fernández Arena José Antonio. Ob. Cit.

6. **Subordinación de Interés personal al Interés General.** Debe prevalecer el interés de grupo ante el interés personal; la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a dispensar el Interés general en provecho del interés particular.
7. **Remuneración Personal.** Los trabajadores deben recibir un salario justo y equitativo en lo que sea posible por sus servicios .propiciando con ello la máxima satisfacción posible para los trabajadores y el empresario.
8. **Centralización.** Son todas aquellas decisiones tomadas únicamente por el administrador. Descentralizada es aquella delegada a uno a más subordinados. Los jefes deberán delegar funciones a sus subordinados en la medida que sea posible, esto es, dependiendo de la función e importancia de la actividad, con ello se evitará la carga de trabajo.
9. **Jerarquía de Autoridad.** Se refiere a una "cadena de Autoridad" la cual se debe implantar en todos los niveles jerárquicos ya que el mal uso de estos niveles traería como consecuencia conflictos e ineficiencias, lo que a su vez una lentitud administrativa.
10. **Orden.** Las personas y los materiales tienen que estar en el lugar correcto y en el momento preciso. Debe haber coordinación para así regular las actividades que se llevan a cabo.
11. **Equidad.** Todos los jefes deben ser leales y respetuosos con el personal , y demostrar cortesía y justicia en su trato.
12. **Estabilidad del Personal.** En toda organización para que se de una buena administración debe procurarse que exista lo menos posible rotación de empleados ya que ello contribuirá a que haya un mayor desarrollo y especialización en cada una de las áreas.
13. **Iniciativa.** El tomar en cuenta la iniciativa de los empleados y darles la oportunidad de realizarla, esto hará sentir al empleado parte dela organización.
14. **Espíritu de Grupo.** Aquí se hace ver la necesidad o conveniencia del trabajo de grupo y la importancia de establecer comunicaciones adecuadas para obtenerla.

Cabe resaltar que además de estos principios Fayol tuvo otras aportaciones a la Administración las cuales se describen a continuación:

1. Puntualizó la Universidad de la Administración.
2. Destaco el valor de enseñar la Administración en escuelas y universidades
3. Resaltó el perfil de los administradores en los diferentes niveles jerárquicos.
4. Implantó el primer proceso administrativo el cual consta de las siguientes etapas: Organización, Dirección, Coordinación y Control.
5. Conceptualizó las áreas funcionales de las empresas.

También considero importante mencionar a Federico W. Taylor quien escribió los principios de Administración Científica, él dividió la tarea del obrero en varias fases. estudio los movimientos que éste hacía, para detectar cuáles eran necesarios y cuáles no. Taylor logra desaparecer los tiempos muertos en la producción.

Francisco Javier Laris Casillas en su libro administración integral hace mención de la comparación que Lyndel Urwick hace de Taylor y Fayol, y coincide en que ambas se complementan y se coincide en que:

1. El problema de personal y su dirección en todos los niveles son la clave para el éxito de la industria.
2. Ambos aplicaron métodos científicos para la solución de este problema.
3. El hecho de que uno haya estudiado la estructura de la empresa primeramente desde el nivel inferior y el otro desde el superior, son reflejo de sus carreras diferentes.
4. Uno y otro tratan de:... "gobernar es conducir a la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible".

Considero que los principios administrativos pueden aplicarse en la época actual, además de que el proceso administrativo también constituye un principio fundamental de la administración y como veremos más adelante están conformados por: planeación, organización, dirección y control.

### **1.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo muy importante para llevar una buena administración; podemos considerarlo como la guía a seguir por parte del administrador para la formulación, realización y el seguimiento de la planeación que conlleven al logro de los objetivos.

El proceso administrativo se estableció principalmente con la finalidad de facilitar, organizar o sistematizar las actividades y acciones de los administradores.

Según Ricardo Cantú en su Libro las Etapas del Desarrollo Administrativo, el proceso administrativo consta de 4 etapas: planeación, organización, dirección y control. Estas etapas son las fases universales ya que al principio Fayol las clasifica en 5 etapas. Posteriormente Lyndall Urwick toma como base la clasificación que hace Fayol, la diferencia es que sus fases son 6: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

A continuación explicaremos las etapas del proceso administrativo:

**PLANEACIÓN.-** “ La planeación es la determinación, técnica y realizada, de lo que se desea lograr por medio del organismo social y la investigación y valoración de las cuales serán las condiciones futuras, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Cantú Ricardo. Las Etapas del desarrollo Administrativo. Edit. Diógenes. México 1984.

La planeación nos ayuda a prevenir el futuro, por medio de ella se integran los objetivos y las decisiones de la organización por medio del análisis externo (oportunidades y amenazas), y análisis internos (fuerzas y debilidades).

Es importante mencionar que la previsión es una fase que se da dentro de la planeación, ya que es en la planeación donde se pueden establecer programas, métodos y procedimientos para llevar a cabo un fin común.

Al llevar una adecuada planeación en nuestra organización, nos llevará al logro de una mayor productividad en las operaciones de la misma y a una mejor administración.

**ORGANIZACIÓN.-** "La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales (y colectivas) necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia."<sup>4</sup>

Podemos decir, que organización es el procedimiento en el que se formulan reglas para poder optimizar los recursos tanto materiales como humanos y así lograr tener una buena comunicación integral en todo grupo de trabajo.

Logrando una buena organización se tendrán excelentes resultados ya que no hay duplicidad de puestos ni de funciones que puedan desequilibrar el tiempo determinado de cada uno de los objetivos.

**DIRECCIÓN.-** "La dirección son las actividades para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice, el modo más eficaz, los planes señalados."<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Cantú Ricardo. Ob. Cit.

<sup>5</sup> Cantú Ricardo. Ob. Cit.

Coordinar y vigilar de la manera más eficiente la realización de las funciones y actividades de los integrantes de la organización. Contempla la delegación y ejercicio de la autoridad, la comunicación dentro y fuera de la organización y la supervisión de las actividades desarrolladas por el personal para verificar que las cosas se realicen tal y como se planeó y ordenó.

**CONTROL.-** "El control funcionalmente hablando, implica una verificación para determinar que lo realizado se apega a un plan, a un programa o bien a una política previamente establecida."<sup>6</sup>

El control es la fase donde se asegura que los recursos sean obtenidos y usados con eficiencia, en función de los objetivos planeados por la organización.

En esta fase se realiza todo un análisis comparativo de lo planeado y de los resultados con el fin de detectar el error (si lo hubo) y de replantear nuevos objetivos.

Podemos concluir diciendo que el proceso administrativo consiste en una serie de pasos encaminados a lograr los objetivos deseados por una organización tomando en cuenta que el esfuerzo humano es parte integral de éste y que durante todo este proceso es necesario usar programas de calidad ya que de esta manera se llegara a una mayor productividad.

#### **1.4. AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACION**

"Las áreas de actividad también conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza una organización con el propósito de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden

---

<sup>6</sup> Pichardo Pagaza Ignacio .Introducción a la administración Pública en México. Vol. II INAP, México 1984.

actividades, funciones y labores homogéneas las más comunes a toda organización, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y finanzas.”<sup>7</sup>

Es importante tener el conocimiento de tales áreas funcionales de la organización y que debido a que toda organización es concebida como un sistema que comprende las cuatro áreas. “La efectividad de la administración de una organización depende la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la apropiada realización de las actividades de las principales áreas funcionales. Tales áreas funcionales se describen a continuación.”<sup>8</sup>

## **1. PRODUCCIÓN.**

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, este se encarga de proponer y desarrollar los métodos más convenientes para la elaboración de productos, al proveer y coordinar: herramientas necesarias, materiales, equipo e instalaciones, y mano de obra.

Sus funciones se describen a continuación:

### **1. Ingeniería del producto:**

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

### **2. Ingeniería de la planta:**

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control de equipo.

---

<sup>7</sup> Munich Galindo Lourdes. “Fundamentos de Administración”. Edit. Trillas. Ed. Octava. México, 1999.

<sup>8</sup> Munich Galindo. Ob. Cit.

3. **Ingeniería Industrial:**
  - Estudio de métodos.
  - Medida del trabajo.
  - Distribución de la planta.
4. **Planeación y control de la producción:**
  - Programación.
  - Informes de avances de la producción.
  - Estándares.
5. **Abastecimientos:**
  - Tráfico.
  - Embarque.
  - Compras locales e internacionales.
  - control de inventarios.
  - Almacén.
6. **Fabricación:**
  - Manufacturas.
  - Servicios.
7. **Control de calidad:**
  - Normas y especificaciones.
  - Inspección de pruebas.
  - Registro de inspecciones.
  - Métodos de recuperación.

## **2. MERCADOTECNIA.**

Su finalidad es crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita de tal manera que esté a su alcance en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Esto se hace a través de la reunión de factores y hechos que influyan en el mercado logrando con esto satisfacer las necesidades de los consumidores.

Sus funciones se describen a continuación:

1. Investigación de mercados.
2. Planeación y desarrollo del producto:
  - Empaque.
  - Marca.
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Ventas.
6. Comunicación.:
  - Promoción de ventas.
  - Publicidad.
  - Relaciones públicas.

### 3. FINANZAS.

Al igual que las funciones anteriores es de vital importancia ya que esta se encarga de la obtención de los fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando contar con los medios económicos necesarios para cada departamento de manera que funciones debidamente.

Sus funciones se describen a continuación:

1. Financiamiento:
  - Planeación financiera.
  - Relaciones financieras.
  - Tesorería.
  - Obtención de recursos.
  - Inversiones.

## 2. Contraloría:

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna
- Estadística.
- Crédito y cobranza.
- Impuestos.

## • RECURSOS HUMANOS.

Un aspecto muy importante dentro de las organizaciones, es que dentro de todas las áreas que conforman a la organización hay otra que es de vital importancia y de la cual se hablará mas ampliamente debido a la naturaleza del presente trabajo, esta es la Administración de los Recursos Humanos. Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, con los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores pertinentes en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el costo mayor que se pueda tener.

Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que la forman. La administración no es sólo un numero de actividades mayores de las cuales una de ellas es la Administración de los Recursos Humanos.

Hoy en día se están suscitando cambios constantes en la forma de hacer las cosas, es decir, cada vez más, las empresas quieren hacer las cosas con mucho más calidad; y para ello desarrollan métodos y técnicas que guardan estrecha relación con la Administración o que parten de hecho con la misma, es por ello que antes de estudiar cualquiera de estos modelos e intentar aplicarlos es imprescindible estudiar la Administración.

La Administración y su relación con la calidad es una forma de hacer las cosas correctamente sin reprocesos y a la primera, a través de las personas optimizando los recursos, tiempo y esfuerzo para lograr los objetivos.

“Los Recursos Humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la Administración y que de nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de las personas que van a ocupar las distintas posiciones. Así mismo establece que las empresas de todos los países han comprendido que su posibilidad de sobrevivir y conquistar los mercados globales que ya no reconocen fronteras, es:”<sup>9</sup>

- a) Con una buena integración de colaboradores y debidamente motivados;
- b) Suficientes recursos materiales y de carácter multinacional: y
- c) Técnicas avanzadas que permitan ofrecer los mejores bienes y servicios. Lo ideal es diseñar una buena organización y poder integrar sus partes.

Quizás existiendo una buena planeación, buenas técnicas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se mejoraría la utilización de los mismos y se adecuarían las actividades de personal más eficientemente.

“El objetivo de llevar una buena administración de los recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, de capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son las que a continuación se mencionan:”<sup>10</sup>

#### 1. Contratación y empleo.

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.

---

<sup>9</sup> Fernández Arena José Antonio. Ob. Cit.

<sup>10</sup> Munich Galindo Lourdes. Ob. Cit.

- c) Contratación.
  - d) Inducción.
  - e) Promoción, transferencias y ascensos.
2. Capacitación y desarrollo.
- a) Entrenamiento.
  - b) Capacitación.
  - c) Desarrollo.
3. Sueldos y salarios.
- a) Análisis y evaluación de puestos.
  - b) Calificación de méritos.
  - c) Promoción, transferencia y ascensos.
4. Relaciones laborales.
- a) Comunicación.
  - b) Contrato colectivo de trabajo.
  - c) Disciplina.
  - d) Investigación personal.
  - e) Relaciones de trabajo.
5. Servicios y prestaciones.
- a) Actividades recreativas.
  - b) Actividades culturales.
  - c) Prestaciones.
6. Higiene y seguridad industrial.
- a) Servicio médico
  - b) Campañas de higiene y seguridad.
  - c) Ausentismo y accidentes.
7. Planeación de recursos humanos.
- a) Inventario de recursos humanos.
  - b) Rotación.
  - c) Auditoría de personal.

Es necesario recalcar que todas estas funciones van de acuerdo con el tamaño, giro y las políticas de cada empresa. Y que para que cualquier organización pueda alcanzar sus objetivos es importante contar con una serie de recursos tales como los recursos materiales, recursos técnicos y humanos que conjugados armoniosamente contribuirán a su funcionamiento adecuado. Desde mi punto de vista los recursos humanos son esenciales para la existencia de cualquier organización, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Otro aspecto importante es "que los recursos humanos cuentan con ciertas características tales como: posibilidades de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Y que según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:"<sup>11</sup>

1. Obreros.(calificados y no calificados)
2. Oficinistas.(Calificados y no calificados)
3. Supervisores.(vigilan el cumplimiento de las actividades)
4. Técnicos.(ponen en ejecución las disposiciones de los directores)
5. Ejecutivos.(Establecen objetivos, estrategias, políticas, etc.)
6. Directores.

Por lo tanto, el logro de los objetivos de las organizaciones y el buen manejo de los demás elementos de ésta dependerá de la habilidad de sus recursos humanos, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia. Por lo tanto la administración debe poner especial interés en los recursos humanos, ya que el factor humano es primordial para la marcha de una empresa.

---

<sup>11</sup> Munich Galindo Lourdes. Ob. Cit.

## **CAPITULO II. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad nuestros programas y vidas cotidianas dependen esencialmente del cumplimiento y operación satisfactoria de productos y servicios. Este aspecto es algo nuevo para la sociedad ya que se ha ido incrementando drásticamente la demanda del cliente por una mayor durabilidad y confiabilidad en productos y servicios.

Mientras algunos clientes le restan atención al precio, la mayoría de ellos pone gran atención en la satisfacción que el producto o servicio da a sus necesidades ya que son ellos los que esperan productos y servicios aceptables a cualquier nivel de precio y es la "calidad" la que traerá como consecuencia que obtengamos clientes satisfechos, clientes que al estar satisfechos regresaran y nos promocionaran de forma indirecta y así el prestigio de la organización aumentará.

Por consiguiente, la importancia de la calidad representa cambios motivados por una serie de factores destacándose entre ellos, la globalización de la economía, mercados competitivos, aumento de las exigencias del cliente, rápidos cambios tecnológicos y menores márgenes para productos y servicios.

Aplicar la calidad implica la búsqueda de la excelencia en todos los niveles ya sea como personas o como empleados dentro de una organización. Cabe resaltar la importancia que tiene el factor humano en el desarrollo de la calidad, ya que las organizaciones que tienen mayor éxito son aquellas que tratan y comprenden mejor a sus empleados, ya que ellos son la base de la organización y que los programas de calidad se basan en la cooperación que proporciona el factor humano. Hoy en día la calidad debe tomarse como un programa continuo y permanente que permita mejorar el desempeño mismo de la empresa.

Para lograr una mejor calidad se requiere de 2 elementos fundamentales: Voluntad y Decisión, con la participación de proveedores, empleados, supervisores, gerentes, etc., o sea todos los que participen en el proceso productivo.

Rubén Roberto Rico nos indica el porqué es importante asumir la calidad:<sup>12</sup>

1. Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, no evitar el despilfarro, entre otros.

Efectivamente si los recursos son bien empleados, habrá menos reprocesos, mejor uso de los materiales, máquinas y en general menos problemas. Además una disminución de costos traerá como consecuencia un considerable aumento de la rentabilidad y el precio obviamente se verá favorecido.

2. Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo y con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, la confiabilidad del usuario aumenta y da confiabilidad a los productos y como resultado de todo esto la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

3. Significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.

Si se ofrecen productos y servicios con una verdadera calidad se logrará un mayor rendimiento de todo lo invertido por la organización, de lo contrario repercutirá en el que no haya utilidades, trayendo como consecuencia el no desarrollo de nuevos productos y de nueva tecnología y por lo tanto de la empresa.

---

<sup>12</sup> Rubén Roberto Rico. "Calidad Estratégica Total". Edit. Macchi. Ed. Tercera. Argentina. 1993.

Un ejemplo muy claro de que la calidad trasciende cada vez más en una organización lo encontramos en una marca inconfundible del suceso Japonés, potencia mundial en productos y servicios , quien se recupera de la severa crisis posterior a la segunda guerra mundial donde sin más recursos que su capital humano se convirtió en un país de primer mundo con una calidad reconocida en cualquier lugar del mundo.

## 2.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Si tratáramos de definir cuales son los conceptos que prevalecieron en la década pasada y siguieran presentes hoy en día sin lugar a dudas coincidiríamos en citar entre otros: Globalización, competitividad, excelencia, servicio, eficiencia, eficacia, planeación, sin embargo el término que engloba a todos los anteriores es sin lugar a dudas "Calidad".

El diccionario pequeño Larousee define la calidad "como el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permite emitir un juicio de valor a cerca de ella."

Considerando que el concepto de calidad ha evolucionado y que los sistemas administrativos han utilizado tanto este concepto consideramos pertinente citar no sólo la definición original del diccionario, a continuación trataremos varias definiciones que diversos autores le dan a la calidad para sí emitir nuestro propio concepto.

"La calidad es tener aspiraciones; hacer lo que se debe hacer, hacer las cosas más inteligentemente; tomar los datos que servirán de guía para mejorar; analizar los datos; llegar a conclusiones y seguir adelantando. En pocas palabras, se trata de vivir humanamente."<sup>13</sup>

"La calidad es un atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Larios Gutiérrez Juan José. "Hacia un Modelo de Calidad". Grupo Editorial Iberoamericano. México 1990.

<sup>14</sup> Rubén Roberto Rico. Ob. Cit.

"La calidad de un producto y servicio se puede definir como: la composición total de características de un producto o servicio relacionadas con la mercadotecnia, la ingeniería, la manufactura y el mantenimiento a través del cual el producto y servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente."<sup>15</sup>

De lo anterior podemos manifestar que la calidad debe producirse y entregarse reflejada en bienes o servicios que satisfagan las demandas y expectativas del cliente o usuario. Sin embargo, no es tan fácil de aplicar, existen una serie de principios y métodos diseñados particularmente para lograr la calidad en las organizaciones.

En definitiva, la calidad son todas aquellas acciones a emprender por una organización encaminados al mejoramiento de un producto o servicio de la manera mas práctica y sencilla para la consecución de la satisfacción de todos y cada uno de los clientes que intervienen en la misma, tanto clientes internos como externos.

De lo anterior es importante considerar que motivando una actitud de cambio, constante, perfeccionamiento y modernización tendientes a la integración de todos los funcionarios de una organización a nivel técnico y humano traerá como consecuencia la plena satisfacción de las necesidades del cliente.

La calidad implica eficacia y eficiencia; significa reducir costos y aumentar la rentabilidad; supone actualmente, y supondrá en el futuro, tanto un valor estratégico como una ventaja competitiva. Y que el camino para mejorar la competitividad de los productos y servicios debe basarse en la aplicación de programas de mejora de calidad; llegando a la implantación de sistemas de calidad.

---

<sup>15</sup> González González Carlos. "Control de Calidad". Edit. McGrawHill. México 1995.

## 2.2. OBJETIVO DE LA CALIDAD

El objetivo principal de la calidad es buscar la completa satisfacción del cliente para diversos fines:

- Lograr la máxima productividad que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado.
- El cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente. "Calidad es satisfacer al cliente, ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio, ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite."<sup>16</sup>

Ahora bien, entre otros objetivos podríamos mencionar los siguientes:

- Lograr un mejor ambiente de trabajo, el cual fomente la productividad.
- Incrementar la calidad de los productos.
- Reducción de costos.
- Establecer un sistema comparativo logrando la participación en todos los niveles de la organización.
- Ganar la confianza de los clientes y consumidores por medio de una garantía de calidad.
- Fabricar los productos así como ofrecer servicios que los clientes deseen y adquieran gustosos

---

<sup>16</sup> Colunga Dávila C. "Administración para la Calidad". Edit. Panorama México. 1995.

### **2.3. NIVELES DE INTERVENCIÓN DE LA CALIDAD**

#### **A) El Aseguramiento de la Calidad.**

Con el desarrollo tecnológico surgen industrias que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad. Son industrias como la nuclear, las aeronáuticas, la farmacéutica, etc. Se asume que es más rentable prevenir fallas de calidad que corregirlas o lamentarlas, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la gestión de la calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las empresas industriales, bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad.

El aseguramiento de la calidad es un sistema y como tal es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente a través de las cual se verifica el buen funcionamiento del proceso para poder llegar a los objetivos propuestos sin ningún obstáculo y dentro del tiempo determinado.

#### **B) La Administración de la Calidad.**

Es un modelo administrativo que a través de la aplicación de una serie de sistemas, métodos y técnicas permite a la organización desarrollar un proceso administrativo y operacional adaptado a las condiciones de la empresa a través del cual se identificará áreas en las cuales existen incidencias en errores, establecerá estándares de medición y una forma de corregirlos. Ésta a su vez consta de tres partes: Enfoque hacia el cliente, Administración de procesos y trabajo en equipo.

#### **C) La Calidad Total.**

Es el nivel superior que se logra gracias a los niveles anteriores siempre y cuando éstos se logren con éxito, obteniendo la satisfacción del cliente.

Calidad nos indica hacer bien las cosas desde la primera vez con cero errores y cero defectos. Además de que siempre está en continua actualización debido a que las necesidades de los clientes son muy cambiantes.

Por ello debemos conceptuar a la administración con los siguientes ceros:

Cero error  
+cero retrasos  
+cero quejas  
+cero repetición de trabajo  
+cero reclamaciones  
+cero perdidas  
+cero desidia  
+cero desperdicios  
100% de Productividad

#### 2.4. LOS ASPECTOS DE LA CALIDAD

Si el cliente al adquirir un producto obtiene la satisfacción de sus necesidades dirá que el producto tiene buena calidad, y esto traerá como resultado en que este mismo cliente seguirá realizando compras constantes del mismo producto, originando con ello el incremento de las ventas, de las utilidades y del mercado; por el contrario si nos situamos en el punto en que si el cliente adquiere un producto que resultase defectuosos o con poca duración, jamás volverá a adquirirlo.

Cuando contamos con un servicio post-venta de calidad se verá reflejado en la disminución de las reclamaciones, en los cambios de producto y lo que traerá como consecuencia el incremento de las ventas conservando así un mercado fijo y creciente.

Lo anterior lo resumimos en los siguientes 4 aspectos:

1. **C (Calidad).** Son todas aquellas características de la calidad como: comportamiento, pureza, resistencia, tolerancias, aspecto, confiabilidad, duración, etc.
2. **C (Costo).** Nos referimos a todas aquellas características relacionadas con el precio, pérdidas, productividad, costos de materias primas, costos de producción, rendimiento, etc.
3. **E (entrega).** Características concernientes a las cantidades y tiempos de espera. Volumen de producción, volumen de ventas, pérdidas por cambios, inventario, etc.
4. **S (Servicio).** Problemas generados luego de haber expedido los productos, características de los productos que requieren seguimiento.

La calidad es una cuestión que debe ser grabada mediante técnicas de capacitación, más que en la mente de los colaboradores, es parte de la competitividad pero no es la competitividad misma, tendrá como objetivo la satisfacción tanto en el cliente que la recibe como en la gente que proporcionó el producto o servicio.

## 2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD

La calidad de los productos y servicios se ve influenciada por ciertos factores los cuales se mencionan a continuación:

- **Mercado.** Hoy en día las organizaciones necesitan cuidar su mercado, y buscar la manera de incrementarlo. J. M. Juran define al mercado "como el conjunto de comportamientos en una sociedad competitiva. Y que para descubrir el nivel de calidad en el mercado es necesario obtener información sobre los productos y servicios de la competencia a través de diversas formas. Las más usuales incluyen:

*la inspección física y ensayos, la obtención de los datos post-venta y la investigación de mercados para descubrir las percepciones de los clientes.*"<sup>17</sup>

- **Dinero.** El uso de programas de calidad permitirá ahorros en el recuso financiero al evitar reprocesos, desperdicio en materiales, devoluciones, quejas por un mal servicio, etc; de tal manera que el dinero invertido en los programas de mejora de calidad compensará toda inversión al conseguir una clientela en mayor número y más fiel.
- **Administración.** La administración de la calidad se ha distribuido en todos los niveles de la empresa. Al hablar de administración nos referimos a la organización (cada cosa en su lugar), tener un departamento para cada proceso nos llevará a tener menos reprocesos y defectos. Y así lograr una especialización.
- **Personas.** Las personas son de suma importancia para cada una de las empresas ya que las únicas que pueden mejorar los procedimientos son las personas que laboran dentro de esos procedimientos.
- **Motivación.** La motivación es un factor muy importante para cada empleado ya que al tener un buen ambiente de trabajo él desempeñará mejor sus funciones.
- **Materiales.** El mejor empleo de los materiales mediante los programas de calidad va a permitir disminuir costos, así como el emplear mejores materiales en la elaboración de un producto.
- **Máquinas y Métodos.** Hoy en día se ha caído en la necesidad de utilizar equipos más sofisticados así como de emplear métodos muy especializados y ello origina que se tenga que asegurar el uso de procedimientos que eviten errores de tal forma que el producto o servicio tenga virtudes que le permitan satisfacer ampliamente las necesidades de los clientes.

---

<sup>17</sup> J. M. Juran. "Juran y la Planificación para la Calidad". Edit. Diaz de Santos S.A. Madrid. 1990.

## 2.6. CONTROL DE CALIDAD

Para establecer un concepto propio del Control de Calidad a continuación se citan varios conceptos de diferentes autores:

Joseph M. Juran; "es el proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares."

Froman Bernard; "Son todas aquellas técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos de calidad."

Kaoru Ishikawa; "Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor."

De acuerdo con las definiciones anteriores concluyo que: el Control de Calidad es implementar un procedimiento de actuación que permita trabajar, verificar y evaluar que la elaboración de un producto o la prestación de un servicio se realiza conforme a los estándares establecidos por la empresa y los trabajadores mediante un programa de capacitación enfocados a alcanzar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. A demás de que aquí intervienen todas las fases del proceso administrativo, las cuales tienen relación entre sí.

Ahora bien, el Control de Calidad es una herramienta para todo el personal que trabaja dentro y fuera de una organización, a demás como personas debemos llevar un control en nuestras vidas.

"El Control de Calidad debe organizarse con base a 6 categorías las cuales han demostrado su eficacia. A continuación se hace mención de los 6 pasos a seguir los cuales deben moverse en la dirección correcta."<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Kaoru Ishikawa. "Qué es Control Total de Calidad". Edit. Norma. México 1985.

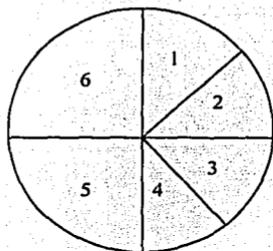
1. Establecer metas y objetivos. *Planear*
2. Determinar métodos para alcanzar metas.
3. Ofrecer educación y capacitación. *Hacer*
4. Realizar el trabajo.
5. Comprobar los efectos de la realización. *Verificar*
6. Empezar la acción apropiada. *Actuar*

Una vez llevado a cabo estos pasos nos daremos cuenta si el Control de Calidad funcionó como todos los lo esperábamos.

Es pertinente mencionar que hay factores que no nos permiten llevar a cabo el control y establecer las mejoras que de él se derivan. Esos factores los encontramos en las personas cuyas actitudes son equivocadas y que si existiera firmeza en sus creencias, así como si existiera un espíritu de cooperación, motivación y deseo por lograr cambios importantes se podría evadir todos esos factores negativos.

*ACTUAR*

*PLANEAR*

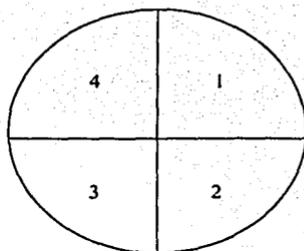


*VERIFICAR*

*HACER*

*CONTROL*

*PLANEACIÓN*



*DIRECCIÓN*

*ORGANIZACIÓN*

### *CÍRCULO DE CONTROL*

- 1. ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS*
- 2. DETERMINAR METODOS PARA ALCANZAR METAS*
- 3. OFRECER EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN*
- 4. REALIZAR EL TRABAJO*
- 5. COMPROBAR LOS EFECTOS DE REALIZACIÓN*
- 6. EMPRENDER LA ACCIÓN APROPIADA*

- 1. ¿QUÉ SE DEBE HACER?*
- 2. ¿CÓMO SE DEBE HACER?*
- 3. VER QUE SE HAGA*
- 4. ¿CÓMO DE HA HECHO?*

## 2.7. LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Uno de los modelos a ser considerados para mejorar la eficiencia de las empresas son los círculos de calidad, los cuales nacen de la necesidad de optimizar a las empresas en todas sus áreas para hacerlas más dinámicas, productivas, rentables y creativas. Todo ello traducido en un mejoramiento continuo en la calidad integral de la organización.

"El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa auto desarrollo y desarrollo mutuo control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros."<sup>19</sup>

"Los círculos de calidad son grupos de cuatro a doce personas que desempeñan papeles similares y que provienen de la misma área de trabajo. Estas personas se reúnen voluntariamente y en forma periódica para identificar y analizar problemas y elaborar soluciones para los mismos. Después de estas soluciones se presentan a la administración para su evaluación y aprobación. Con frecuencia el círculo es responsable tanto de poner en práctica la solución como de su efectividad."<sup>20</sup>

"Los círculos de calidad o círculos de desarrollo son grupos de trabajo entre 5 y 9 personas, que con distintos cargos y funciones prestan servicios en una misma área o no, mediante reuniones continuas y regulares bajo un enfoque participativo brindando propuestas de soluciones referentes al tema sujeto a análisis, específicamente a temas de calidad y productividad."<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Kaoru Ishikawa. Ob. Cit.

<sup>20</sup> Lionel Stebbing. Aseguramiento de la Calidad. Edit. CECSA, México. 1995.

<sup>21</sup> Ruben Roberto Rico. Ob. Cit.

De acuerdo a lo anterior yo definiría al círculo de calidad como un grupo de personas que trabajan voluntariamente en conjunto en donde expresan todas sus ideas en donde a demás reúnen todos sus esfuerzos para lograr un fin común, para lograr un trabajo de calidad. Los círculos de calidad son muy importantes y son fundamentales para todo tipo de organización, ya que con la formación de estos grupos se pueden facilitar las cosas y pueden ayudar a resolver los problemas de la misma lo cual podría traer resultados positivos.

"Hay muchos motivos por los cuales se ponen en marcha los círculos de calidad y que generalmente los más aceptados son las mejoras en:"<sup>22</sup>

1. La calidad del producto o servicio.
2. La satisfacción del empleado.
3. La comunicación.
4. La efectividad del empleado.
5. La competitividad de la compañía.

Si bien es cierto que hay muchos motivos por los cuales es importante establecer círculos de calidad, aquí le correspondería a cada organización establecer sus motivos y que para que se lleve con éxito es importante consultarlo con los empleados e indicarles las razones del porque son tan importantes.

Ishikawa establece que las ideas básicas en las actividades de los círculos de control de calidad que se realizan como parte del control de calidad en toda la empresa son las siguientes:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y puro donde valga la pena estar.

---

<sup>22</sup> Lionel. Stebbing. Ob. Cit.

3. Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

A demás hace mención de 10 factores que son las pautas útiles para dirigir esas actividades:

1. Auto desarrollo.
2. Servicio voluntario.
3. Actividades de grupo.
4. Participación de todos los empleados.
5. Utilización de técnicas de control de calidad.
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
7. Vitalidad y continuidad de las actividades del control de calidad.
8. Desarrollo mutuo.
9. Originalidad y creatividad.
10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora continua.

Es importante tomar en cuenta a las personas y que tienen que estar capacitadas o dispuestas a colaborar. En el grupo de trabajo tiene que haber disposición y capacidad de entender que existe un problema y que se puede mejorar.

## **2.8. GARANTÍA DE CALIDAD**

Para poder entender lo que es garantía de calidad considero importante mencionar la definición que le da Kaoru Ishikawa, él resume que "garantía de calidad es asegurar la calidad en un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción."

El mismo autor menciona que para que el cliente compre, debe tener cierta confianza en determinado producto de un fabricante que haya suministrado artículos de calidad durante largo tiempo. Y que el siguiente punto es la satisfacción del cliente, esto es asegurarle productos y servicios que realmente sean funcionales tales como el cliente espera. En efecto, la elaboración del producto siempre estará orientado a satisfacer las necesidades del cliente, las dificultades que pueda presentar cierto producto o servicio puede originar cierta desconfianza y una disminución en la compra, por lo que se debe poner mucha atención en todas y cada una de las actividades que permitan lograr que el producto o servicio llegue finalmente al cliente.

Así pues, podemos considerar que para ofrecer una verdadera garantía de calidad, en las organizaciones se deben establecer políticas firmes que abarquen todo un conjunto de investigación, diseño, manufactura, ventas y servicio en donde es necesario que todos y cada uno de los integrantes de la organización participen para que de esta manera se de una garantía de calidad completa.

Ishikawa también hace referencia a que la garantía de calidad cumple con 3 etapas:

1. Garantía de calidad orientada hacia las inspección
2. Garantía de calidad orientada hacia los procesos
3. Garantía de calidad con énfasis en el desarrollo de nuevos productos

## 2.9. CULTURA DE CALIDAD

Hoy en día la conciencia de la calidad debería estar aumentando ya que esta significa una ventaja, porque mientras más la entiendan todos los que conformamos parte de una organización y mientras más la entiendan nuestros clientes podremos fomentar la imagen de ésta.

Nuestro tiempo se encuentra marcado por el signo del cambio. Se modifican las organizaciones y las estructuras sociales las reglas y las condiciones macroeconómicas, cambia el arte y las creencias, se transforman y se desintegran algunas ideologías todo esto como resultado del cambio de la cultura y modernidad. El futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su agilidad para sobrevivir sino de su capacidad para promover en él cambios significativos. De ahí la enorme importancia de contar con parámetros que nos ayuden a comprender el sentido de cambio y permitan insertarnos ventajosamente en sus movimientos, de pensar global y estratégicamente.

Es necesario empezar desde ahora en adquirir una cultura para la calidad en donde se involucren a todas las áreas de la compañía para lograr que seamos la empresa número uno.

Considero que lograremos ser el número uno cuando:

1. Nuestra *CALIDAD* en todos los aspectos sea la mejor.
2. Nuestros *MÉTODOS DE PRODUCCIÓN* sean los mejores.
3. Nuestros *PRECIOS* sean *BAJOS*.
4. Nuestras *ENTREGAS* sean *OPORTUNAS*.

Rubén Roberto Rico en su libro "Calidad Estratégica Total" nos menciona que la cultura de la calidad total es un proceso en donde hace referencia que la calidad total tiene una evolución continua, asumido con verdadero compromiso y obsesión que requiere de un sistema consistente desarrollado con pasión "Sistema y Pasión ambos a la vez" que a través

de su buen manejo continuo debe agregar valor a cada etapa del proceso siendo sus fines el satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes lo cual exige medición y luego mejoras continuas sin fin.

La calidad total es un proceso de constante evolución y por su naturaleza misma, no se puede detener. Si la calidad total no se asume como un verdadero compromiso, esto es, si no se práctica en forma clara y explícita como parte de la cultura de la organización, dado que no se logran romper los miedos.

Actualmente y en futuro los costos de la no calidad los pagarán las empresas, quizás porque muchas de ellas se quedan atrapadas en el caos, en el no hacer nada y como no tienen cultura para incorporar la calidad total, tampoco tienen cultura para medir cuál es el verdadero costo de la no calidad.

Algunos de los aspectos que consideran Rubén Roberto Rico y que origina los costos de la no calidad son:

1. Inadecuados procesos productivos de la empresa y de sus proveedores.
2. Exceso de inventarios.
3. Deficiente manejo del servicio de venta y post-venta.
4. Falta de capacitación para la calidad.
5. Ineficiente distribución.
6. Mal desempeño de las fuerzas de ventas.
7. Management no participativo y carente de flexibilidad.
8. Incumplimientos diversos con los clientes.
9. Carencia de planeamiento estratégico de la calidad.
10. Carencia de evaluaciones de desempeño y plan de premios y castigos.
11. Inexistencia de encuestas sobre la percepción del mercado.

A demás menciona que los costos de la no calidad deben medirse para que puedan existir mejoras, empezando por identificar todas y cada una de las unidades operativas y de servicio, todo aquello que no contribuye al concepto de calidad total.

Las exigencias de los mercados en forma conjunta o aislada origina el llevar a cabo todo un análisis y toma de decisiones estratégicas a cerca de si se debe implantar o no la calidad total y para que las organizaciones incorporen la calidad total se considera necesario redefinir el sistema de valores en los cuales se especifican los cambios de tipo cultural y para ello se requiere trabajar adecuadamente con el fin de que se pudiese crear un ambiente propicio en donde el empleador ofrecerá respeto por el ser humano y sus potencialidades. lo motivará y construirá un compromiso firme en el trabajo. Por otro lado, el personal deberá manifestar identificación, compromiso, lealtad y colaboración permanente.

### **CAPITULO III CALIDAD ENFOCADA AL SERVICIO AL CLIENTE**

Cuantas veces nos ha pasado cuando acudimos a una tienda, a un banco, a un hospital, etc., que aún cuando adquirimos un producto que queríamos, nos quedamos insatisfechos. Y también tenemos el contraste que hay veces que no conseguimos el producto por el cual acudimos a determinado lugar, pero salimos muy contentos e inclusive llevando productos que no teníamos en mente adquirir y esto definitivamente se debe en gran parte, a la atención y servicio que nos dan esos lugares.

Actualmente vivimos en un mundo de constante competencia, donde la diferencia estará comprendida en la mayoría de los casos en la atención y servicio al cliente. y es necesario puntualizar que esto no es únicamente que estemos bien vestidos, va más allá. Implica un estilo de vida y de ser, hacer que nuestros clientes se sientan totalmente satisfechos y tener siempre presente que ellos (internos o externos) son la parte más importante de las organizaciones.

Así pues, considero importante mencionar un texto del libro *La Calidad en los Servicios y la Administración Pública* en donde el tratadista Andrés Senlle menciona que: "Los servicios son el gran tesoro de las Organizaciones y que muchas veces las personas que tratan con ellos son las menos calificadas, las peor preparadas para dar satisfacción al cliente e integrarlo a la empresa.

Quien trata con el cliente de forma personal o telefónicamente está dando una imagen positiva o negativa de la organización, a trae a los clientes o los espanta."

### 3.1. EL CLIENTE

El cliente es lo más importante para la organización, porque es la clave del negocio, sin él, no habría a quien vender un producto o servicio. Por esto las empresas deben brindar un excelente servicio, no basta vender un buen producto o servicio, es necesario que se incluya un valor agregado, es decir, proporcionar un extra que el cliente merece, para que quede satisfecho no sólo con el producto adquirido sino también por la atención brindada, el trato, la amabilidad, la disponibilidad, el respeto, la rapidez y la cortesía.

Las organizaciones deben preocuparse por dejar satisfecho a su cliente, de lo contrario es muy probable que se pierda al mismo, lo más grave es que no se pierde solo uno, si no más, ¿cuántos? Todos los que pregunten acerca del producto o servicio y se les informe negativamente, ya que nunca lo recomendarán generando así mala fama. De esta forma se ganan y se pierden clientes, lo más lamentable es que muchas empresas no lo entienden o no le dan la importancia que se merece, pero sí culpan a la economía y a la crisis.

No hay que olvidar que el cliente es quien hace grande a la organización, con actitudes tan sencillas se puede lograr que él se sienta bien, por ejemplo; demostrar atención, disposición de ayudar, resolver posibles problemas y satisfacer y superar las expectativas del clientes.

A los clientes les gusta recibir un trato amable. Todo negocio, cualquiera que sea necesita valorar a sus clientes y tener cuidado al momento de brindar un servicio, para proporcionarlo con calidad e incluso mejorarlo día a día.

Hoy en día la calidad en el servicio que brindan las empresas es fundamental para permanecer y crecer en el mercado. Es necesario cautivar al cliente con el servicio, de tal forma que desee regresar. Para dejar satisfecho al cliente es necesario saber que espera él de nuestro producto o servicio, investigar si realmente siente cubierta esa necesidad que el espera que la organización le proporcione.

Ahora bien, el primer paso en la planificación de la calidad según J. M. Juran es identificar quienes son nuestros clientes y que para identificar a los clientes hay que seguir el producto o servicio para ver sobre quien repercute. Cualquier persona sobre la que repercute es un cliente. El tratadista clasifica a los clientes de la siguiente manera:

*Clasificación basada en la importancia del cliente:*

a) Unos relativamente pocos (pocos vitales).

Dentro de esta clasificación pone de ejemplo a fabricantes de equipos primarios o grandes comerciantes. Aquí los clientes buscan que el producto satisfaga sus necesidades en cuanto a la satisfacción con el producto. Además exigen que la insatisfacción sea mínima. Estos mismos clientes también están interesados en las necesidades no directamente relacionadas con el equipo físico, por ejemplo; puntualidad de las entregas, niveles de asistencia técnica, exactitud de la facturación. Inclusive pueden exigir cambios en las costumbres para incorporar elementos nuevos (programas de formación, control estadístico del proceso, entregas justo a tiempo).

Ejemplos de estos clientes serían los altos directivos de empresas quienes se preocupan por la calidad frente a la de la competencia, por los costos de la mala calidad, por la calidad del trabajo.

b) Muchos clientes vitales.

Las actividades en estudio también pueden repercutir sobre varias categorías de clientes de los muchos clientes útiles.

**Consumidores.** Se definen a estos como las personas que compran cantidades pequeñas para su uso personal. Ellos también sacan conclusiones (percepciones) de toda esa experiencia. Y las utilizan de varias formas: toman decisiones sobre lo que compran o no compran en el futuro, comunican sus percepciones a otras personas y generan ideas que nos pueden ayudar a mejorar las cosas.

**Mano de Obra.** El termino de mano de obre se refiere a los trabajadores de oficinas y administrativos de diferentes departamentos dentro de las organizaciones y que tienen un conocimiento profundo respecto de los requisitos de la calidad, conocimiento derivado de su larga permanencia en el puesto de trabajo que los hace conocedores de las condiciones de las instalaciones, las variaciones ambientales en el puesto de trabajo, etc., y esto constituye un dato útil para muchos proyectos de planificación de la calidad.

**Mandos intermediarios y profesionales.** Los cuales tienen papeles estratégicos especiales respecto de la calidad.

#### *Clasificación basada en el uso.*

Un sistema para clasificar los clientes se basa en lo que ellos hacen con el producto.

**Procesadores.** Los procesadores hacen uso de los productos como entrada a su proceso. Después realizan un proceso adicional después del cual venden el producto resultante a sus clientes.

**Comerciantes.** Los comerciantes adquieren el producto para volverlo a vender, formando parte de la reventa pueden hacer uso de algún proceso cuando se fracciona la mercancía, se vuelve a empaquetar y así sucesivamente. Al igual que con los procesadores, el producto repercute sobre múltiples niveles de clientes: el comerciante, los clientes del comerciante y así sucesivamente por la cadena de distribución.

**Usuarios finales.** Los usuarios son el destino final del producto. Algunos usuarios finales son los consumidores que compran para su uso propio, otros vendrían siendo los empleados.

El usuario constituye una categoría muy importante de cliente, y por tanto, tiene que identificarse.

El público está con la mirada puesta en las empresas y son ellos los que juzgan el comportamiento como ciudadanos de la comunidad. Su juicio está basado en datos tales como lo que los empleados piensan sobre las políticas de personal, lo que los proveedores dicen sobre la forma de llevar el negocio, el aspecto de las instalaciones, etc.

En consecuencia, el público tiene que ser considerado como cliente a pesar del hecho de que sus miembros puedan no ser compradores. Por lo tanto, cuando observamos las necesidades de nuestros clientes no se deben parar por alto las necesidades del público.

### **3.2. NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

Los clientes generalmente manifiestan sus necesidades desde su punto de vista y en su propio lenguaje. Los clientes manifiestan sus necesidades en función de los bienes que desean comprar pero también es cierto que sus necesidades reales son las de los servicios que esos bienes pueden suministrar. Para comprender las necesidades de los clientes, debemos ir más allá de las necesidades manifestadas y descubrir también las no manifestadas. Las percepciones de los clientes pueden parecernos irreales, pero para los clientes son una realidad, y por lo tanto debemos tomarlas en cuenta.

Las necesidades de los clientes incluyen necesidades culturales, que rara vez se expresan abiertamente. Las necesidades de los clientes principalmente la de los internos, van más allá de los productos y procesos. Incluyen las necesidades de seguridad en el trabajo, la

autoestima, respeto, continuidad en los patrones de los hábitos y aún otros elementos que se incluyen dentro de las necesidades culturales.

Lo que se debiera hacer es mirar más allá de las necesidades manifestadas por los clientes y comprender cuáles son las amenazas potenciales a las necesidades subterráneas de los seres humanos impactados. Con frecuencia es posible inventar formas de satisfacer la mayoría de esas necesidades personales al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades de la empresa. Sin embargo, se tiene que conocer cuáles son las necesidades personales, lo más importante es detectar y atender las necesidades de los clientes dentro de las cuales desde mi punto de vista las más sobresalientes son:

*Necesidades de ser comprendido.*

Es muy importante asegurarnos de identificar plenamente las necesidades de cada uno de nuestros clientes, evitando que las emociones o barreras del lenguaje nos lleven a una interpretación errónea de estas necesidades.

*Necesidades de ser bien recibido.*

Hay que tener siempre presente que el cliente sepa que su asunto es importante para nosotros y que realmente nos alegra atenderlo.

*Necesidad de sentirse importante.*

Definitivamente lo más importante para cualquier organización debe ser el cliente por lo que se hace necesario mostrar una actitud de interés en todos los asuntos relacionados con el cliente.

Por lo tanto el cliente siente la necesidad de ser comprendido, bien recibido y sentir que es importante; por lo que es necesario antes de ofrecer algún producto o servicio conocer sus

características y en función de estas, armar un paquete de servicios y no productos aislados que hagan sentir al cliente que lo que se le esta ofreciendo es especialmente para él.

El mayor problema no es no poder satisfacer los requerimientos de nuestros clientes. El mayor problemas es no saber quienes son nuestros clientes y cuales son sus requerimientos y expectativas.

### 3.3.CONCEPTO DE SERVICIO

Antes de dar una definición de lo que es el servicio, me parece importante mencionar y tener bien clara las diferencia que existe entre un producto y un servicio.

“ Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido mientras que el servicio son actividades totalmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentra forzosamente ligado a la venta de un producto.”<sup>23</sup>

“Un producto puede examinarse, probarse y en todo caso devolverse si no cumple con las expectativas del cliente, y un servicio es un proceso el cual es difícil de probar, es una experiencia limitada, tiene una vida limitada, temporalmente.”<sup>24</sup>

De acuerdo con los dos conceptos anteriores ambos coinciden en lo mismo, en que la calidad en el servicio es muy diferente a la calidad en el producto ya que es muy significativo por parte de las personas que tratan con el cliente las actitudes, el comportamiento, la comunicación, el trato., provenientes de las diferentes personas que tienen trato con los clientes. Una actitud negativa puede ser el resultado de que un cliente compre o no un servicio.

---

<sup>23</sup> Idelfonso Grande. "Marketing de los Servicios". Edit. ESIC. Madrid. 1990.

<sup>24</sup> Senlle Andres. "Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública". Edit. ICFYDE. Barcelona, 1993.

A continuación se introducen algunos conceptos que diferentes autores le han dado al término "Servicio" para así llegar a comprender su significado:

Para J. M. Juran: "Servicio es el trabajo realizado por otra persona."

Andrés Séller menciona el concepto que A. C. Rosendel experto en calidad enfocada a los servicios: " El servicio es un proceso, no un producto. Lo constituye una serie de actividades afines normalmente dominadas por la conducta humana que puede identificarse."

Juan José Larios Gutiérrez define al servicio "Como un instrumento para los propios proyectos y ambiciones; es una estrategia para lograr los objetivos propuestos. Se identifican puntualizando deseos y expectativas. En resumen lo define como una actividad que procura el bienestar social y personal."

De acuerdo con los dos conceptos anteriores podemos concluir que "Servicio es satisfacer las necesidades del cliente externo y que durante el proceso en la empresa se genera una relación entre las personas que intervienen lo cual es a la vez un servicio entre clientes internos, en otras palabras es un trabajo realizado para alguien en donde todas las actividades van dirigidas a la satisfacción de una necesidad."

Lo anterior nos lleva a comprender que la Calidad del Servicio es la acumulación repetida de experiencias satisfactorias, en pocas palabras en "lograr clientes satisfechos".

### **3.4.IMPORTANCIA ACTUAL DE LOS SERVICIOS**

El hombre siempre ha sido un ser social, no se puede concebir la posibilidad de que el hombre viva aislado; es una necesidad el estar y convivir con otros. Cualquier persona hace todo para mantener buenas relaciones con los demás, y no únicamente mantenerlas, sino

también enriquecerlas. Al enriquecerlas el ser humano utiliza diferentes formas, las cuales van dirigidas a hacer sentir bien a los demás, ya cuando el otro se siente bien reacciona de una forma positiva.

Ahora bien, el propósito de todos es lograr una buena convivencia y relación para con el otro, por lo tanto tenemos que poner todos los medios para conseguirlos. Si partimos del supuesto que cualquier persona por lo menos recibe una vez al día algún tipo de servicio y que de esto depende que esa persona quede satisfecha, y cubra una necesidad tan importante como la de una convivencia, entonces para lograr que esa persona en verdad cubra su necesidad es necesario que el servicio que se le da sea un "servicio de calidad" en donde lo más importante sea el cliente.

Desde mi punto de vista, el servicio de calidad no implica únicamente vestirse bien o tener los últimos avances en tecnología, un servicio de calidad va más allá de todo esto, es decir, implica el ponerse en los zapatos del otro, anticipándonos a descubrir sus necesidades. Hay que tener presente que vivimos en un mundo de constante competencia, donde la única diferencia será el dar un servicio de calidad el cual deje satisfecho a nuestros clientes, al lograrlo tendremos clientes que regresarán y así el prestigio de cualquier organización aumentará. Un servicio de calidad es un estilo de vida, estilo que nos acompañara en todos nuestros actos.

Hoy en día la competencia exige que las empresas de servicio tomen medidas más agresivas para así conservar y conquistar nuevos espacios.

Es necesario concientizarnos de que tan importantes son nuestros clientes pero sobre todo en ofrecerles servicios que cumplan con sus necesidades y deseos. Para ello creo importante decir que es necesario saber cuáles son sus necesidades y deseos y dar soluciones innovadoras que quizás la competencia no podría ofrecer inmediatamente.

### 3.5. CARACTERISITICAS DE LOS SERVICIOS

El autor Mario Cobra en su obra "Marketing de Servicios" establece que los especialistas en marketing consideran que los servicios poseen las siguientes características principales:

- *Intangibilidad.* Los servicios son intangibles. Al contrario de los artículos, no se pueden tocar, probar, oler o ver, pero sí se sienten. Aquí hay que destacar los beneficios con claridad.
- *Relación con los Clientes.* La mayoría de los servicios no pueden producirse sin la presencia y cooperación de los clientes, ya que es imposible almacenarlos ya que estos se producen al mismo tiempo en que se consumen.
- *Perecederos.* La mayoría de los servicios no pueden almacenarse. Esto es, si un servicio no se usa cuando esta disponible. la caducidad del servicio se pierde. Cualquier tipo de servicio debe ser consumido en el momento de su producción.
- *Inseparabilidad.* Un servicio generalmente se consume cuando se realiza, con el cliente implicado en el proceso. El servicio depende en gran parte del desempeño de los empleados ya que ellos son parte esencial del mismo.

Por lo tanto aunque los servicios son intangibles y esto adquiere una carga especial cuando se quieren mejorar, sí existen factores tangibles que a mi parecer pueden evaluarse como sería el caso de:

*-La apariencia de una sucursal Bancaria.*

*-La apariencia de la persona que proporcionó el servicio.*

### 3.6. TIPOS DE SERVICIOS

Según Idelfonso Grande en su obra antes citada que identificar y clasificar a los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. El autor menciona algunas tipos de servicios según diversos criterios:

*1. Por su naturaleza (por el Objeto de su actuación).*

Servicios financieros, de salud y profesionales.

Servicios de hotelería, viajes y turismo.

Servicios de distribución y alquiler.

Servicios de educación e investigación

Servicios de telecomunicaciones.

Servicios personales y de reparación y mantenimiento.

*2. Por el sector de actividad (utiliza criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación individual o colectiva).*

-Servicios de distribución. (aquí se busca poner en contacto a los productores con los consumidores, como servicios de transporte, comercio y comunicaciones

-Servicios de Producción. (se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, etc.)

-Servicios Sociales. (se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación, etc.)

-Servicios Personales. (aquí los destinatarios son las personas físicas, como restauración, asesoramiento, servicio doméstico, etc.)

### **3. *Por su Función***

- Servicios de gestión y dirección empresarial. (auditorias, servicios jurídicos, etc.)
- Servicios de producción. (servicios técnicos en general)
- Servicios de información y comunicación. (asesoría de datos, diseño de programas, de información, etc.)
- Servicios de Investigación. (desarrollo de productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o empresas)
- Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar el trabajo en las organizaciones. (reclutamiento y selección de personal)
- Servicio de ventas, (investigación de mercados, campañas de comunicación, ferias y exposiciones, etc.)
- Servicios operativos. (limpieza, vigilancia)

### **4. *Por el comportamiento del consumidor.***(fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra)

Servicios de Conveniencia. Son servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia, como alquiler de taxis, coches, transporte aéreo o tintorería.

Servicios de compra. Aquí los clientes buscan más información en su experiencia, en vendedores, buscan referencias con familiares, amigos. Valoran más alternativas, hacen comparaciones. Aquí la experiencia del consumidor es muy importante.

**Servicios de especialidad.** Los consumidores muestran un mayor riesgo en el proceso de compra. La elección de abogado, asesor de empresa de auditoría, etc., son ejemplos de servicio de especialidad.

**Servicios especiales.** Dadas sus características los consumidores hacen hasta lo imposible para recibir estos servicios. Este es el caso de tratamientos médicos.

**Servicios no buscados.** Son aquellos servicios que los consumidores no desean y no tiene mas remedio que adquirirlos, este sería el caso de seguros de automóvil.

Este autor menciona que existen muchas más clasificaciones de servicios pero ha decir verdad yo considero que la más exacta será aquella que tome en consideración el punto de vista de los clientes.

### **3.7. RAZONES PARA IMPLEMENTAR CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

Según el autor Séller, el aumento de los servicios se justifica por una serie de factores entre los cuales menciona los siguientes:

#### **FACTORES ECONÓMICOS.**

Los factores que explican el desarrollo de los servicios en las economías más desarrolladas son de naturaleza económica como el incremento de la riqueza, cambios en la demanda, desarrollo del estado del bienestar, globalización de la economía, diferente productividad entre sectores, exigencias de capital y de dimensión empresarial, estrategias de crecimiento empresarial.

Estas causas económicas tienen que ver con el desarrollo y sus consecuencias sobre las personas, la productividad de las empresas y sus necesidades de capital.

## FACTORES DEMOGRÁFICOS, SOCIOLÓGICOS Y SOCIALES.

El autor comenta que estos factores se resumen en un incremento de esperanza de vida, mayor tiempo de ocio, urbanización y complejidad de la vida moderna, mejora en la calidad de vida y nuevos valores sociales.

## FACTORES TÉCNICOS.

Estos factores son el constante aumento de la complejidad de los productos y sus constantes lanzamientos al mercado; así como el desarrollo de la tecnología.

De lo anterior podemos deducir que los desafíos competitivos en los servicios son tan enormes que sería difícil que las empresas pudieran seguir creyendo que las demandas de sus servicios permanecerán en los niveles más viables. Si no por el contrario, una caída de la demanda puede presentarse en cualquier momento.

Retener a los clientes actuales y buscar otros nuevos es una lucha permanente que se apoya en la tecnología diferenciadora, en costos competitivos, pero sobre todo en nuevos y atrayentes servicios.

“Las amenazas a los negocios surgen en todo momento y provienen del medio ambiente - factores económicos y políticos, o de las innovaciones tecnológicas- o incluso del medio ambiente interno.”<sup>25</sup>

Así pues, toda empresa de servicios debe estar en constante alerta puesto que su negocio puede quedar obsoleto aunque ésta cuente con ventajas competitivas, tiene que observar tanto el ambiente interno como externo.

---

<sup>25</sup> Cobra Marcos. "Marketing de Servicios". Edit. McGraw-Hill. Colombia 2000.

Las deficiencias organizacionales a mi parecer deben ser precisas en corregir las fallas operacionales ya que si se quiere mantener competitivo, un servicio debe contar con una excelente calidad.

### **3.8. SISTEMAS PARA MEDIR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

Debemos estar convencidos de la importancia de atender bien a nuestros clientes y de mantener el interés por mejorar el servicio que les brindamos, sin embargo debemos reconocer que para diseñar acciones para mejorar su atención muchas veces no se sabe por donde comenzar.

Lo primero que se tiene que hacer es medir el servicio (evaluar la calidad) que se ofrece a los consumidores, esto es por algunas razones:

- Si no se mide, difícilmente se puede mejorar.
- Para identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones.

Con frecuencia muchas organizaciones tratan de servir muy bien a los clientes pero también es cierto que muchas veces, no saben exactamente qué hacen bien y qué hacen mal. Probablemente lo que ellos consideran que cautiva a sus clientes, a ellos ni siquiera les importa. Lo que uno hace y les encanta a los clientes, tal vez obedezca más al instinto que a un proceso planeado. Así bien, si lo que se desea es crear un sistema controlado y reproducible, que garantice la satisfacción de los clientes, se tiene que comenzar por medir la calidad del servicio que se otorga.

Las empresas existen por y para los clientes (internos o externos) los cuales hay que satisfacer, si no hay satisfacción interna no es posible garantizar el futuro ni la satisfacción del cliente externo. Por lo que primero es necesario hacer conciencia la calidad de los servicios es fundamental para asegurar la continuidad y que también es importante el desarrollo de nuevas técnicas adecuadas para implantar y medir la calidad.

Para medir la calidad en el servicio es necesario determinar las exigencias que se refieren a características detectables por el cliente factibles de evaluar.

Las exigencias detectables y medibles por lo tanto evaluables y controlables según Andrés Senlle son las siguientes:

*1. CUANTITATIVAS (MEDIBLES)*

Retrasos, tiempos de espera, número de llamadas, visitas o entrevistas para solucionar problemas, tiempos de entrega, exactitud de la facturación y grado de cumplimiento de lo pactado u ofrecido.

*2. CUALITATIVAS (COMPARABLE)*

Sabor, estética, temperatura, cortesía, amabilidad, confort, simpatía en el trato, seguridad del servicio o producto, mejora de la calidad de vida, confianza, seguridad, higiene del producto o del ambiente.

*3. PROPIAS DEL SERVICIO*

Duración del proceso desde la solicitud hasta la conclusión del mismo, capacidad de respuesta ante imprevistos, personas que intervienen en el servicio, elementos complementarios, teléfonos, fax, sistemas de reclamaciones.

*4. CUALITATIVAS DEL SERVICIO*

Comunicación cliente-vendedor, información adecuada, competencia de las personas, fiabilidad del servicio, satisfacción mutua alcanzada.

De lo anterior podemos decir que para controlar la calidad en el servicio debe controlarse el proceso de prestación del mismo y el grado de satisfacción mutua logrado.

Es de vital importancia entender que las personas son la parte más importante en un programa de calidad, Ya que si no existiera comunicación, una relación entre los niveles mas altos y los colaboradores armoniosa, una actitud positiva no sería posible implantar dichos programas o pretender que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que han recibido. Y que el personal tiene que estar capacitado, formado y plenamente comprometido con el programa ya que de otra manera el servicio que se le da a los clientes siempre se vera afectado.

Para mantener la calidad se necesita retroalimentación consistente de cómo se esta apreciando y recibiendo el servicio. Al establecer la calidad total cada organización de acuerdo a sus características podrá diseñar los elementos de medida acordes con el plan que se llevara a cabo. Enseguida enunciaremos algunas posibles formas para medir la calidad en los servicios, según Senlle y que de acuerdo a cada organización se elegirán las más apropiadas:

A) *De forma estadística.* El tanto por ciento de los clientes se quejan de retrasos en los tiempos de entrega.

B) *Cuantificadamente.* El tiempo promedio en atender una llamada es de 70 segundo.

C) *Por los efectos.* Se elimina o no el problema, da satisfacción el servicio, es útil el servicio, puntual, cómodo. Las llamadas de reclamaciones o de información se derivan de uno a otro teléfono.

D) *Por las actitudes.* Indiferencia, descuido, descortesía, amabilidad, actitud de servicio.

E) *Por las conductas observables.* Rapidez-lentitud, calificado-incompetente. honesto-defrauda.

F) *Comparativo.* Precio alto o bajo en relación al mercado. Da más o menos prestaciones que el servicio de la competencia.

G) *El relación al tiempo.* Tiempos de espera, retrasos, lentitud.

H) *Por el grado de satisfacción del cliente.* Muy satisfecho, medianamente satisfecho. disgustado, etc.

I) *Por el costo.*

J) *Por los clientes que se pierden.*

K) *Por el análisis de quejas.*

Tomando en consideración que todos los factores que se dirigen hacia una prestación de servicio se implantan sistemas de la calidad y su medición. El proceso básico del servicio y que será determinante en la valoración final que haga el cliente se divide de la siguiente forma:

#### *VALORACIÓN DEL MERCADO.*

Aquí se determinan las expectativas de cliente, se analizan los datos de la oferta de la competencia y presentaciones anexas complementarias posibles de ofrecer. Aquí es necesario tomar en cuenta las normas nacionales e internacionales referidas al servicio.

Como el mercado es muy cambiante se hace necesario tener los datos de las fluctuaciones, modas, nueva tecnología y acciones de la competencia.

En relación al cliente interno, toda la información obtenida deberá proporcionarse a los interesados manteniendo con ellos reuniones para la búsqueda de soluciones concretas.

### *DISEÑO DEL SERVICIO.*

Partiendo De los datos anteriores, las necesidades de los clientes se convierten en un conjunto de datos que serán utilizados como base para diseñar especificaciones y acciones concernientes a la prestación del servicio.

### *PRESTACIÓN.*

Las organizaciones deben asegurar que el servicio que ofrecen a sus clientes debe cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

Además de que las normas y especificaciones deben estar perfectamente redactadas, esto es, en forma clara y entendible para la empresa y el cliente. Otro aspecto importante en la prestación del servicio es que deben especificarse los medios y recursos necesarios para cumplir el servicio, tanto humanos como técnicos. Así mismo la calidad debe estar presente en todo proceso, estableciendo métodos precisos de control.

### *VALORACIÓN DEL SERVICIO.*

Para dar un verdadero servicio con calidad debemos tener siempre en mente la mejora continua de la calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y reducir nuestros costos. Aquí se hace necesario el darnos cuenta que significa para el cliente un buen servicio.

La valoración del servicio según Sélter tiene dos variables: la realizada por las organizaciones de acuerdo a sus controles y otra es la realizada por los clientes ya que ellos son los que indicaran los índices de satisfacción con respecto al servicio.

Dentro de las organizaciones tanto las auditorias como los sistemas de control darán datos concretos que permitirán mantener el dominio del sistema y definir toda una planificación para evitar reprocesos.

La valoración por parte del cliente puede realizarse a través de un programa activo el cual incluye:

- Integrar al cliente en la empresa, haciéndolo sentir parte de ella, hacerlo sentir importante.
- Obtener datos correctos sobre el grado de satisfacción, quejas y opinión acerca del servicio que se le esta proporcionando, esto nos dará la oportunidad de establecer las mejoras necesarias para lograr un servicio con calidad.

De lo anterior es preciso que las empresas de servicios tomen en cuenta que los clientes comprenden sus propias necesidades y exigen con eficiencia lo que precisas. Sin embargo, muchas veces no consiguen atribuir el valor real a esas demandas. Esto es debido a que las organizaciones fijan estrategias equivocadas. Que no conocen lo que precisan los clientes en determinado servicio, como son los beneficios técnicos del servicio, los servicios que se agregan e inclusive los beneficios económicos y sociales.

### **3.8.1. INDICADORES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Existen dos tipos de indicadores de la calidad según Andrés Senlle:

#### *-Indicadores Objetivos.*

Son establecidos por la organización de acuerdo a su gestión de la calidad. Son propios del diseño. Las organizaciones trazan un diseño de servicio que incluye parámetros de la calidad pero por otro lado el cliente, usuario del servicio tiene unas expectativas,

necesidades, creencias de lo que debiera ser el servicio. Aquí lo primordial sería el diseñar un servicio que demuestre las necesidades y expectativas de los clientes futuros. Es importante decir que las organizaciones deben ponerse en los zapatos de los clientes, ver por sus ojos ya que de lo contrario no se estaría trabajando con calidad total.

#### *-Indicadores Subjetivos.*

Se refieren a la calidad percibida por el cliente. Existen dos tipos de indicadores subjetivos entre los cuales mencionamos a la investigación de mercados y clientes. De ésta se pueden obtener los resultados para fijar los objetivos y el diseño que en el punto anterior mencionamos. Por otro lado dentro de este indicador subjetivo se centran las quejas de los clientes, estas quejas son una señal que nos indica que hay deficiencias y que estas suelen darnos la pauta para mejorar el servicio criticado.

Con respecto a las quejas y reclamaciones para que estas sean aprovechadas se debe formar parte de un sistema de aseguramiento de calidad y que principalmente se tiene que tener una actitud positiva, de respeto y abierta pero lo mejor de todo buscar siempre las oportunidades para mejorar las cosas.

Así bien, si tan sólo se cambiaran las actitudes negativas que denotan una mala calidad en el servicio muchos de los resultados podrían demostrar que no sólo se logra la satisfacción de los clientes, sino que también se logra mejorar la imagen de la empresa, aumenta la fidelidad del cliente y que implantando sistemas de análisis de mercados y estadísticas sistemáticamente permitirían mejorar el servicio y resolver problemas.

### **3.9. CICLO DE SERVICIO EN LA EMPRESA**

Para Carlos Colunga Dávila en el libro *La Calidad en el Servicio* "El ciclo de servicio es el conjunto sistematizado de pasos que lleva a cabo la empresa para la creación y prestación de un servicio."

Está compuesto por los siguientes pasos los cuales a mi parecer me parece importantes mencionar:

*1. Determinar clientes.*

Esta determinación proviene de la alta dirección quienes observarán hacia quienes dirigirán o van a ofrecer los servicios que preste la empresa

*2. Detectar las necesidades de los clientes.*

Las necesidades, costumbre, gustos, preferencias y expectativas son detectadas a través de las investigaciones del mercado, el comportamiento de la prestación del servicio.

*3. Planear los servicios.*

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la dirección y gerencia planean los procesos capaces de desarrollar y producir el servicio requerido por los clientes y se formula a la vez un presupuesto para la operación.

*4. Crear servicios.*

Toda la organización se enfoca a llevar los planes con el fin de crear los servicios planeados de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos en la que se involucra a todas las áreas de las empresas y proveedores.

*5. Prestar Servicios.*

Los empleados atienden directamente a los clientes, prestan el servicio de acuerdo a lo planeado.

## *6. Evaluar el cumplimiento de los requisitos o Satisfacción de los clientes*

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, sistema, empleado, equipo, maquinaria e instalación.

La satisfacción del cliente es algo personal, puede ser más exigente o menos que lo establecido en los requerimientos, por lo tanto es necesario medirla desde la insatisfacción hasta la gran satisfacción.

Una empresa cuyo giro es la prestación de servicios necesita reiniciar sistemáticamente, entrando en un proceso de mejora continua lo cual reedituará en crecimiento económico y satisfacción interna. Es importante añadir que cuando una empresa se enfoca a prestar un servicio determinado el cual es la razón de su existencia y sustento es necesario que sistemáticamente realice los pasos antes mencionados, sin embargo, debemos hacer notar que toda organización presta un servicio en su relación con los clientes y proveedores y empleados y por lo tanto necesita también hacer uso de las herramientas, procesos y métodos de evaluación que le garanticen calidad en sus servicios lo que reedituara en permanencia en el mercado y crecimiento constante.

En los últimos años se desarrolló una especie de revolución de los servicios, se observa un impacto mayor en la forma como la empresa realiza sus tareas comerciales esto como consecuencia de la necesidad de examinar la diferenciación que puede acarrear el ofrecer un servicio de calidad basado en gestiones y prácticas organizacionales. Ahora se convierte en una necesidad empresarial que al ofrecer un servicio se le dé además un plus que lo distinga de los demás e identifique al cliente.

Joseph M. Juran dice que: "La calidad es la satisfacción del cliente."

La calidad es satisfacer al cliente, ¿cómo? Satisfaciendo sus necesidades de bienes y servicios con productos o servicios que cumplan con los requisitos, función, durabilidad, etc., cuando el cliente satisface sus necesidades considera que el producto tiene calidad.

Cuando hablamos de calidad se hace mención de los clientes internos y clientes externos: los clientes internos incluyen a todo el personal involucrado en la dirección, desarrollo, producción y comercialización de un producto o servicio y a todos los sectores encargados de proveer de los elementos necesarios para su elaboración (compras, operación, proveedores, etc.). Son todas aquellas personas que de alguno u otra forma colaboran en el proceso que permite que el producto o servicio llegue a manos del consumidor. Los clientes externos son aquellas personas que realizan un proceso de intermediarios y por supuesto el usuario final y consumidor final es un cliente externo.

## **CAPITULO IV. LA CALIDAD PERSONAL Y SU IMPORTANCIA EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS**

Hoy en día se habla mucho de calidad, sin embargo; el enfoque tal vez se centre en hacer bien las cosas para lograr mejores productos, más competitividad en los mercados, jugosas ganancias, inversiones atinadas, etc. Pudiéramos entender que la calidad es la excelencia en todas y cada una de las acciones, procesos y decisiones que se emprenden en una organización. Y que la fuerza que impulsa la búsqueda de esa calidad son las personas, el recurso humano, el capital mas importante dentro de cualquier organización.

De lo anterior decimos que calidad es el cumplimiento de las expectativas de los clientes o usuarios. Partiendo de esto, la calidad en las personas desemboca en mejores resultados a los clientes tanto internos como externos.

Así bien, cuando existen elevados niveles de calidad en las personas que forman parte de las organizaciones se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo al usuario, la calidad es una cultura de calidad organizacional, todas las personas que forman parte de cualquier organización mantienen satisfechos a sus clientes y personas de la comunidad. Esto dará como resultado armonía en las relaciones laborales y por consiguiente aumentará la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un futuro que se traducirá en mejoras para los accionistas y colaboradores.

### **4.1. CALIDAD PERSONAL**

El personal de cualquier organización debe asumir la visión del cliente por un lado, debe entender las necesidades del cliente y buscar satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas; y por otro lado, ser guía del control de la calidad.

Las organizaciones deben concientizar a todo su personal y hacerles ver que tan importante es satisfacer las necesidades de sus clientes, quizás esto a través de productos y servicios de calidad, y que sientan comprometidos con la satisfacción del cliente independientemente del puesto que desempeñen.

Así mismo, toda organización debe comprender que su elemento básico son sus trabajadores. La calidad personal repercute en el trabajo y esto a su vez dentro de toda la organización, esto es, si los altos directivos, gerentes y los trabajadores no tienen un buen ambiente laboral traerá como consecuencia el que no se de todo su esfuerzo o interés en el ámbito laboral cualesquiera que sea su trabajo. Como decía el profesor Karou Ishikawa, una empresa que no genera felicidad para sus integrantes está fallando en su gestión.

La calidad es todo un proceso que requiere que las personas, más allá de hacer productos de calidad, sean personas de calidad, que se entreguen plenamente a hacer de la calidad una forma de ser; y si una persona quiere a su trabajo no le costará ningún esfuerzo cuidar cada uno de los detalles del producto o servicio, escuchar las peticiones de los clientes y sentirse completamente satisfecho. Lograr que las personas den lo mejor de ellos en todas las actividades y productos que realizan es el propósito principal de la calidad personal.

Una persona con un buen grado de autoestima, autorrealizada, consciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adoptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona con calidad. En otras palabras, una persona que en principio está bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no sólo para percibir recursos monetarios sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad. Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, consciente de su condición actual es una persona de calidad. Resumiéndolo, una persona de calidad es aquella que goza de un perfecto equilibrio entre los ámbitos que la conforman, es decir lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

Otro aspecto fundamental dentro del proceso de calidad personal del cual se hablará más ampliamente en los siguientes apartados y que es importante mencionar es la motivación, ya que ésta es primordial, para que se pueda capturar el entusiasmo de los trabajadores y estos a su vez den lo mejor de sí mismos, respetando la personalidad y capacidad de cada uno de ellos, y que para que los trabajadores no pierdan el interés sobre lo que se esta realizando deben ser reconocidos y recompensados ya sea con algún incentivo económico o no económico.

Para lograr una verdadera calidad personal en los trabajadores es necesario entender primero cuales son sus necesidades y así poder llegar a los niveles más altos de autorrealización.

#### **4.2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Para poder entender lo que pasa dentro de nuestra área de trabajo es necesario comenzar a hablar a cerca del comportamiento humano en las organizaciones. Con su estudio se podrá tener una visión más clara de cómo las personas (en calidad tanto de individuos como de grupo) actúan en las organizaciones. Se comprenderá mejor que la conducta de las personas como integrantes de una organización es producto de sus necesidades más profundas, es producto de las experiencias ante la vida y de los muy personales sistemas de valores. Por lo tanto, es muy importante aprender a cerca de la conducta humana, investigar la manera de mejorar nuestras habilidades interpersonales y el saber manejar nuestras relaciones con los demás en nuestra área de trabajo.

Es importante resaltar la importancia que las personas tienen para cualquier organización, éstas son consideradas como seres vivientes, pensantes y sensibles que laboran en las organizaciones para cumplir sus objetivos pero que en algunos casos la razón de estas personas no es servir a las organizaciones, esto se debe a ciertos patrones y tendencias de comportamiento.

Se dice que el especialista en Recursos Humanos tiene dos formas para estudiar a las personas:

"Las personas como personas.- Dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, con aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.

Las personas como recursos.- Con habilidades, capacidades, destreza y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones."<sup>26</sup>

Aquí es importante que toda organización estudie a las personas desde ambos puntos de vista ya que estos patrones de comportamiento son los modos según los cuales las personas suelen conducirse en sus quehaceres.

Así mismo, el comportamiento de las personas en las organizaciones se ve influenciado por ciertos factores:

**FACTORES ENDÓGENOS.-** Estos originan las características de personalidad de las personas:

- Capacidad de aprendizaje.
- De motivación.
- De percepción del ambiente interno y externo.
- De actitudes.
- De emociones.
- De valores.
- Etc.

---

<sup>26</sup> Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Edit. McGraw-Hill. México. 1983.

**FACTORES EXÓGENOS (AMBIENTALES).**- Estos repercuten en el comportamiento de los individuos en su trabajo:

- Programas de entrenamiento.
- Presiones del superior.
- Influencia de los compañeros de trabajo.
- Cambios en tecnología.
- Demandas y presiones de la familia.
- Etc.

Así mismo, el comportamiento organizacional se sustenta por una serie de conceptos fundamentales en torno a la naturaleza de las personas y a la naturaleza de las organizaciones.

Naturaleza de las personas	Naturaleza de las organizaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>-Diferencias individuales</li><li>-Percepción</li><li>-Individuo integral</li><li>-Conducta motivada</li><li>-Deseo de involucramiento</li><li>-Valor de las personas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Sistemas sociales</li><li>-Intereses mutuos</li><li>-Ética</li></ul>

## NATURALEZA DE LAS PERSONAS

### *Diferencias Individuales.*

Las personas tienen mucho en común pero también es cierto que cada una de ellas es diferente. Las personas desde su nacimiento son únicas y conforme las experiencias individuales comienzan a acumularse se acentúa cada vez más las diferencias entre las personas. Por lo tanto, dentro de las organizaciones debido a que cada empleado es diferente, es necesario que dentro de las mismas los administradores motiven mejor a los empleados si se trata a cada uno de diferente manera.

### *Percepción.*

Cada persona ve las cosas de diferente manera y entiende la realidad a su manera. Cada empleado posee una personalidad, necesidades y experiencias que lo hacen diferente de los demás, debido a esto, cada trabajador concibe su mundo de trabajo de diferente forma. Aquí las organizaciones deben comprender que estas personas poseen ciertas características y que esas emociones deberán conducirlas de manera individual.

### *Individuo integral.*

Las organizaciones al contratar a un empleado contratan a un individuo integral, no solamente a ciertas características suyas. Las habilidades de una persona no pueden separarse de sus antecedentes o conocimientos. Las personas operan como seres humanos completos.

### *Conducta motivada.*

La motivación es una parte fundamental para el funcionamiento de una organización, esto es, una organización puede tener tecnología y un equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado para manejarlos y dirigirlos estos recursos carecerán de utilidad.

En caso de las necesidades, lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean.

#### *Deseo de involucramiento.*

La gente necesita sentirse satisfecha de sí misma. La gente desea tener la confianza suficiente de que poseen los conocimientos y habilidades suficientes para realizar sus funciones.

#### *Valor de las personas.*

Las personas desean que su trabajo sea valorado, así como sus habilidades y conocimientos y que se les permita oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de las organizaciones.

### NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.

#### *Sistemas Sociales.*

Las actividades de las organizaciones son gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas. Además de sus necesidades psicológicas, las personas también las personas poseen roles sociales y una categoría social por alcanzar. Su comportamiento se ve influenciado por el grupo al que pertenece, así como por sus impulsos personales. Todas las partes que componen a la organización son interdependientes y están sujetas a la influencia de los demás.

#### *Intereses Mutuos.*

Las organizaciones necesitan de las personas, y las personas de las organizaciones. Los intereses mutuos constituyen una meta suprema, la cual solo se podrá alcanzar a través de los esfuerzos integrados de las personas y sus empleadores.

## *Ética.*

Los empleados deben concebir el trabajo como un interés vital central y meta deseable en la vida. Las personas sienten mayor satisfacción en su trabajo cuando predomina la cooperación y el trabajo en equipo, esto les da la oportunidad de aprender y realizar mayores contribuciones. Por otra parte, las organizaciones obtienen un mayor éxito, ya que operan más eficazmente.

Ahora bien, todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento organizacional. Este incluye la filosofía (supuestos sobre cómo son las cosas y cómo deberían ser), valores, visión (descripción de los que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible y deseable), misión (declaración en la que se identifica el área de operación de una organización, sus clientes, sus razones de existir) y metas de la organización. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales puedan generar motivación y cumplimiento de metas.

“Las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que alcanzan. Esta diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional diferentes. Estos modelos constituyen el sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta sus acciones.”<sup>27</sup>

### **4.3. LA NATURALEZ HUMANA**

Las organizaciones son diseñadas y administradas con las teorías que prevalecen, utilizando una serie de principios y presuposiciones que describen las formas según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados. “La aplicación de los principios y

---

<sup>27</sup> Keith Davis y John W. Newstrom. “Comportamiento Humano en el trabajo”. Edit. McGraw-Hill. México 2000.

suposiciones determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que debe prevalecer dentro de las organizaciones."<sup>28</sup>

Es importante que los administradores examinen los modelos que usan, determinar si es el más adecuado y mantener flexibilidad en el uso de nuevos y diferentes modelos. Para ellos es importante hablar a cerca de Douglas McGregor quien fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. En 1957, dio a conocer que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden de la teoría del comportamiento humano que sostienen los administradores. Se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones a cerca de la naturaleza humana. Para él, existen dos concepciones sobre la naturaleza humana: la tradicional (que nombro Teoría "X"), esta teoría asume que la mayoría de las personas les disgusta trabajar, tienen pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades y la moderna (que nombró Teoría "Y"), esta teoría propone un estilo de administración participativa y democrática, basada en los valores humanos.

---

<sup>28</sup> Chiavenato Idalberto. Ob. Cit.

**TEORÍA "X" y TEORÍA "Y"**  
**DIFERENTES CONCEPCIONES EN LA NATURALEZA HUMANA**

	<b>TEORIA "X"</b>	<b>TEORIA "Y"</b>
<b>SUPUESTOS</b>	<p>El hombre es indolente por naturaleza, el trabajo es esencialmente desagradable.</p> <p>La mayoría de las personas tienen pocos deseos de responsabilizarse, deben ser obligados y prefieren ser dirigidos e inclusive forzados para lograr los objetivos de la organización.</p> <p>Las personas tienen poca capacidad para la creatividad, así como falta de interés en la solución de problemas de la organización, no tienen ambición.</p>	<p>El trabajo es tan natural como el juego o el descanso.</p> <p>El hombre no es pasivo ni contraría las necesidades de la organización.</p> <p>Los individuos no son inherentemente perezosos.</p> <p>El hombre tiende a ejercitar el autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen.</p> <p>Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio, creatividad, los cuales pueden aplicarse al trabajo.</p>
<b>POLITICAS</b>	<p>El hombre es motivado por incentivos económicos.</p> <p>Al ser controlados esos incentivos, el hombre necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.</p> <p>Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de manera que el sentimiento y las características imprevisibles sean neutralizadas y controladas.</p> <p>Imponer un autocontrol más rígido y amenaza de castigo.</p>	<p>El trabajo debe ser voluntariamente desempeñado.</p> <p>Evitar el castigo en lo posible.</p> <p>Ejercer auto-dirección y auto-control de los objetivos que le son confiados.</p> <p>Confiar objetivos en función de premiar, alcanzando la satisfacción de las necesidades del ego y de autorrealización.</p> <p>Dar oportunidad de resolver problemas y aportar ideas.</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	<p>Es función de los administradores forzar y controlar a los empleados.</p> <p>Aquí la administración debería enfocarse a dirigir los esfuerzos de las personas, motivándolas, controlando sus acciones y modificando su comportamiento para así satisfacer tanto sus necesidades personales como las necesidades de la organización.</p>	<p>Es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes.</p> <p>Aquí la tarea esencial de la administración es ofrecer condiciones organizacionales y métodos de operación en donde las personas logren alcanzar tanto sus objetivos personales como organizacionales.</p>

Como se observa en lo anteriormente citado, la preocupación del Sr. Douglas McGregor esta enfocada principalmente en que los empleados bajo condiciones adecuadas podrán y querrán trabajar muy duro, buscando logros y metas, además de que no necesitan supervisión estrecha o recompensas económicas obvias.

A demás de los aspectos expuestos con anterioridad McGregor divulgó la teoría de la Motivación como base de toda actividad administrativa y argumenta que el comportamiento de los empleados en su trabajo se concentra en el desarrollo y refinamiento de las capacidades emocionales y cognoscitivas que dan origen a ciertos sentimientos, deseos, fantasías etc.

En síntesis los estudios o aportaciones de McGregor dan mayor atención a aspectos no económicos que regulan el comportamiento de los empleados y considera a la administración como un proceso de crear oportunidades e impulsar el crecimiento de la organización. La aplicación practica del sistema propuesto por McGregor permite a las personas dentro de una organización, comparar, perfeccionar sus ideas para formar una nueva habilidad en la que incluya la participación de todo el personal a su cargo orientando sus esfuerzos hacia la realización de objetivos, a través de los recursos disponibles, o dicho de otra manera, de buscar la forma de alcanzar las metas con mayor eficacia.

Por lo tanto una forma de aplicar el sistema de Douglas Mcgregor es:

1. Que los administradores verifiquen constantemente las necesidades de sus departamentos, de tal forma que exista comunicación con otros niveles gerenciales. Deberán preocuparse por dos aspectos:

- Por su propio desarrollo al ser innovador, creativo y ser siempre activo.
- Por el desarrollo de su personal, motivándolo para que participe y colabore en la organización mediante capacitación e incentivos

2. Establecer la fijación de metas tanto individuales como las de equipo.
3. Perfeccionar la actuación de los subordinados, logrando que se acepte su responsabilidad y el compromiso que tienen con las metas de la organización.
4. Valorar la forma en que se ha dado y cómo se ha desarrolla el personal dentro de la organización.

#### 4.4. MOTIVACIÓN

Para poder hablar de la motivación en el entorno laboral, es importante comenzar por la motivación en el factor humano, para ello se citan algunos conceptos:

"Motivación es definida como la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la cual un organismo lleva a cabo una actividad determinada."<sup>29</sup>

"La motivación resulta de las actitudes de una persona en reacción a una situación determinada. Es la intensidad del impulso a realizar una acción."<sup>30</sup>

El Diccionario Pequeño Larousse dice: "Motivar es la acción o efecto de motivar .En donde motivar es el impulsar a actuar."

De los conceptos anteriores se concluye que motivar es retro-alimentar la autoestima por medio de estímulos observados a través del comportamiento humano.

El concepto de motivación es una variable intermediaria como lo son también el "aprendizaje" o el concepto de inteligencia. No observamos nunca la motivación, lo que observamos el comportamiento motivado y de allí se infiere en la existencia de la motivación. La motivación lleva a iniciar el comportamiento humano, a sostenerlo, a adquirir respuestas y a actuar respuestas aprendidas antes.

---

<sup>29</sup> Enciclopedia Encarta 2000. 1993-1999. Microsoft Corporation.

<sup>30</sup> Keith Davis y Jonh W. Newstrom. "Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mc Graw Hil. México 2000.

Una forma de representar a la motivación se muestra en el esquema siguiente en donde se muestra qué se entiende por variable intermediaria:

"No observamos nunca el eslabón intermediario sino que lo inferimos por las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente. El comportamiento consecuente se observa, las condiciones antecedentes se manipulan, y la variable intermediaria se infiere."<sup>31</sup>

### ESQUEMA DE LA MOTIVACIÓN

CONDICIONES ANTECEDENTES

COMPORTAMIENTO CONSECUENTE

Privación  
Incentivos  
Estimulación

**MOTIVACION**

Iniciación del comportamiento  
Consistencia del comportam.  
Adquisición selectiva de respuestas.  
Activación selectiva de respuestas previamente adquirida

De lo anterior se comprende que la motivación influye en gran medida en la forma como se comportan las personas y que es a través de una serie de factores como se puede observar.

Debido a la naturaleza del presente trabajo es necesario hacer referencia de cómo la motivación influye en el aspecto laboral y qué tan importante resulta ésta para una

---

<sup>31</sup> Ardila Rubén. Psicología del Aprendizaje. Edit. Siglo Veintiuno. México. 1985.

organización. Para ello es importante describir que se entiende por motivación refiriéndonos al ámbito laboral:

“Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.”<sup>32</sup>

De la definición anterior se concluye que la motivación es una de las formas de alentar al trabajador para que realice y ponga todos sus esfuerzos en su trabajo. La motivación es un punto muy importante dentro de la calidad personal ya que esta permite estimular a los trabajadores para que alcancen los resultados deseados siendo más creativos y productivos.

Cuando las personas se integran a una organización traen consigo ciertos impulsos y necesidades que afectan su desempeño. A veces estos elementos son perceptibles a primera vista, pero a menudo no solo son difíciles de determinar y satisfacer, si no que además, varían de un individuo a otro, aunque así es de gran utilidad comprender que las necesidades generarán tensión, que motivar el esfuerzo del desempeño y que el desempeño eficaz trae como resultado la satisfacción de retribuciones.

Por lo tanto el administrador, supervisor, gerente tienen que analizar que es lo que motiva a los trabajadores para que se comporten de cierta manera, y tienen que sentirse comprometidos a realizar todo lo necesario con el fin de alcanzar lo planeado.

Los factores que mantienen la satisfacción son aquellos que conservan la felicidad del trabajador. Estos factores según Herzberg se clasifican de la siguiente manera:

- Factores Ambientales, ruido, temperatura, ambiente de trabajo.
- La seguridad. Seguridad de empleo, y medidas de seguridad en la empresa.

---

<sup>32</sup> Robbins Sep. Comportamiento Organizacional". Edit. Prentice Hal. Hispanoamericana. México. 1994.

- Factores económicos. Salario adecuado y prestaciones.
- Factores sociales. Relaciones agradables con los compañeros y directivos.

Por otro lado, las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la manera de concebir su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en las que estas personas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros.

“Mencionan otros tipos de impulsos motivacionales tales como:”<sup>33</sup>

*De logro.* Impulso a cumplir objetivos y seguir adelante.

*De afiliación.* Impulso a relacionarse eficazmente con la gente.

*De competencia.* Impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias.

*De poder.* Impulso a influir en personas y situaciones.

De lo anterior se concluye que la motivación de lograr las cosas es el impulso que poseen algunas personas por alcanzar sus metas. Quizás toda persona que cuente con impulsos motivacionales y que desee cumplir todo aquello que se proponga logrará ascender a la escala del éxito. La motivación en una organización es una forma de mantener a los trabajadores satisfechos, logrando las metas u objetivos fijados en cierto período así habrá todo un equilibrio tanto por parte del trabajador hacia la organización y viceversa.

---

<sup>33</sup> Keith Davis y Jonh W. Newstrom. Ob. Cit.

De lo anterior el comportamiento humano depende algunas veces del medio ambiente laboral que nos rodea, siendo este, uno de los principales puntos que afecta el desempeño del trabajador.

#### 4.5. NECESIDADES HUMANAS

"Existen varias formas de clasificar a las necesidades: las necesidades físicas (primarias) y las necesidades sociales y psicológicas (secundarias)."<sup>34</sup>

##### *Necesidades primarias.*

Incluyen alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable.

Estas necesidades son consecuencia de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana. No son aprendidas, el organismo nace con ellas y depende de la estructura del cuerpo.

##### *Necesidades secundarias.*

Incluyen la autoestima, el sentido del deber, la competitividad, la autoafirmación y la entrega, posesión y recepción de afecto.

Este tipo de necesidades son más vagas, ya que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del cuerpo. Las necesidades secundarias se pueden resumir de la siguiente manera:

- Están frecuentemente condicionadas por la experiencia.
- Varían de tipo e intensidad entre una persona y otra.
- Están sujetas a cambio en cualquier persona en el transcurso del tiempo

---

<sup>34</sup> Keith Davis y Jonh W. Newstrom. Ob. Cit.

- Por lo general no pueden identificarse en forma exclusiva.
- Se ocultan a menudo del reconocimiento consciente.
- Son sensaciones vagas.
- Influyen en el comportamiento.

Resulta conveniente conocer las teorías de motivación más reconocidas, ya que cualquier directivo, supervisor o gerente que intente incrementar la productividad y la calidad de su personal deberá comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo para así poder comprender aquellas condiciones necesarias que logran que la gente se sienta bien. De lo contrario se corre el riesgo de que cualquier programa de calidad fracase.

Tres son los estudios más importantes que hablan acerca de la motivación: el de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de las necesidades secundarias de McLelland, estas tres teorías se basan en la distinción entre las necesidades primarias y secundarias.

## TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Según Abraham Maslow, los seres humanos están motivados a satisfacer una serie de necesidades, así cuando ha satisfecho su necesidad primordial surge de inmediato una necesidad superior y que para lograr la satisfacción de los empleados será necesario que éstos cubran sus necesidades no satisfechas a través del trabajo.

Maslow postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de 5 tipos de necesidades:

### 1. Necesidades Básicas.

Fisiológicas. Estas necesidades son indispensables para la supervivencia del ser humano, incluyen hambre, sed, abrigo, sexo, etc.

**Seguridad.** Son las necesidades relacionadas con la seguridad y protección tanto material como emocional, Ejemplo, estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, seguros de vida, pensiones salud, etc.

**Afecto, Amor y Pertenencia.** Se evidencia por la conducta que requiere mantener relaciones afectuosas con otras personas.

**Estima.** Se requiere ser conocido, aceptado y respetado.

## 2. Necesidades de Crecimiento.

**Autorrealización.** El ser humano por su vida en sociedad requiere de comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas, así mismo requiere trascender y dejar huella de su paso en este mundo.

## TEORIA DE MOTIVACIÓN E HIGIENE DE HERZBERG

Herzberg determinó que hay dos factores que influyen en la motivación en el trabajo los cuales son:

*Factores de motivación (motivadores o satisfactores).* Los cuales incluyen el logro, la responsabilidad, el desempeño de los trabajadores, el progreso, el trabajo en sí, el reconocimiento y desarrollo personales que estos experimentan. Estos factores se agrupan principalmente en el trabajo y contribuyen a la satisfacción de necesidades de autorrealización y estima. Estos mejoran el desempeño en trabajo.

*Factores de higiene (factores de mantenimiento).* Comprende las políticas de la empresa, seguridad, sueldos, relaciones con los compañeros, relación con sus superiores y subordinados. Estos factores satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto y ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo.

## TEORIA E-R-G DE ALDERFER

Tomando Como base las don teorías antes mencionadas, Clayton Alderfer propuso una versión de la jerarquía de necesidades, el estableció que a los empleados les interesa satisfacer tres tipos de niveles de necesidades:

*Necesidades de existencia.* Las cuales se relacionan con los factores fisiológicos y de seguridad, como la remuneración, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el empleo y las prestaciones.

*Necesidades de relación.* Implican la comprensión y aceptación por parte de todas las personas que se encuentran por encima, por de bajo y alrededor del trabajador, esto es, tanto en el trabajo como fuera de él.

*Necesidades de crecimiento.* Incluyen tanto el deseo como la autoestima como de autorrealización.

De lo anterior se concluye que en las organizaciones es importante saber qué necesidades predominan en los empleados, ya que al hacerlo, habría mayor comprensión y aplicación de la modificación de la conducta. Y que hay que considerar qué tiene que ser tratado de diferente manera dependiendo de sus necesidades o problemas muy particulares del mismo. La motivación laboral depende de que en las organizaciones se de un agradable ambiente de trabajo, que los empleados sean tomados en cuenta, reconocidos y recompensados, ser justos en la toma de decisiones, así como tener un salario justo dependiendo de la responsabilidad de cada empleado.

## COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS MASLOW, HERSBERG Y ALDEFER

Teoría de Jerarquías de las Necesidades de Maslow	Teoría de los factores de Herzberg	Teoría E-R-G de Alderfer
1. Básicas.	Factores de motivación.	Necesidades de crecimiento
Necesidades de estimación y estatus	Trabajo mismo Logro Posibilidad de crecimiento	
Necesidades de pertenencia y sociales	Ascenso Reconocimiento	Necesidades de relación
Necesidades de seguridad	Factores de mantenimiento	
Necesidades fisiológicas	Relación con los supervisores Relación con los compañeros Relación con los subordinados	Necesidades de existencia
2. Crecimiento	Políticas y Administración De la empresa Seguridad en el empleo	
Necesidades De autorrealización	Condiciones de trabajo Remuneración	

#### **4.6. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura organizacional ofrece distintas formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los integrantes de una organización.

Las empresas de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

Es importante subrayar la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Lo importante aquí, es que exista congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. EL estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afecta nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

#### **4.7. LOS VALORES Y LAS PERSONAS**

Es indudable que la excelencia de las organizaciones es resultado de la excelencia de los individuos que la conforman y que lograr un cambio en la cultura organizacional, una actitud y una Calidad hacia el trabajo, se necesita de personas que posean una serie de valores orientados hacia dichos principios.

“Los valores entendidos como principios de validez universal o como el conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres en una sociedad, han tomado diversas dimensiones a través del tiempo, lo que a su vez ha influido en sus patrones de comportamiento en el trabajo.”<sup>35</sup>

Hoy en día existe una carencia de valores en las personas que integran las organizaciones, se hace a un lado aspectos tan importantes como la lealtad, la fortaleza, la honestidad, etc. Por ello es importante que para que exista una verdadera calidad en las organizaciones debe prevalecer una cultura en la que prevalezcan estos y muchas más valores a nivel individual. Por consiguiente, para lograr la calidad en las organizaciones es necesario que se de un

---

<sup>35</sup> Munch Lourdes. “Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total”. Edit. Trillas. México 1992.

cambio y este cambio se debe dar empezando por cada uno de los integrantes de la organización pero principalmente el cambio debe comenzar por uno mismo. Ishikawa decía "Que la calidad empieza con educación y termina con educación", es por ello que la educación en y para los valores es uno de los aspectos más importantes que deben desarrollarse para lograr una calidad en las personas y por consiguiente en las organizaciones.

Es pertinente mencionar que la calidad no radica en las empresas, sino en las personas y que en la medida en que éstas practiquen una serie de valores se dirá que estas son personas de calidad. "Existen una serie de valores que convertidos en hábitos hacen que las personas cuenten con una calidad personal o de excelencia. Estos se enumeran a continuación:"<sup>36</sup>

#### *Perseverancia.*

Esta es una característica esencial de todas las personas sobresalientes. Cualquier obra maestra, descubrimiento científico o cambio significativo en la humanidad, son consecuencia de la perseverancia y esto quiere decir trabaja arduo, tenaz e ininterrumpido.

#### *Valor.*

El valor es la capacidad de actuar con carácter sin que el peligro, el dolor o la muerte consigan intimidarlo. Valor implica fortalecer la voluntad y mantener las resoluciones, en buscar y hacerle frente siempre a la vida.

---

<sup>36</sup> Munich Lurdes. Ob. Cit.

### *Fortaleza Espiritual.*

Es la reserva de la fuerza moral espiritual que ayuda a perseverar en la acción aun cuando todo parezca perdido. Esta cualidad debería cultivarse día con día para así lograr todos nuestro propósitos.

Ante la adversidad se tienen dos opciones: compadeceremos y hundimos en la inactividad o partir de la excelencia, aprender y formar un mejor mundo haciendo acopio de la fortaleza.

### *Laboriosidad.*

Los grandes esfuerzos y el trabajo continuo trae como resultado la excelencia.

### *Ideales o Metas bien definidas.*

La vida de las personas empieza a tener significado en la medida en que la capacidad intelectual y espiritual se encamina al logro de un objetivo existencial valioso. Si sabemos que es lo que queremos se estará en mayores posibilidades de lograr la excelencia en los resultados.

### *Creatividad.*

Para la creatividad, una actitud positiva, abierta al cambio, a las nuevas ideas es indispensable. Ideas como imposible, no puedo, es muy tarde, estamos bien como estamos, etc., es el primer paso de nuestra falta de creatividad.

### *Conocimiento.*

Es indispensable el conocimiento y el dominio de nuestras actividades para poder sobresalir. El estudio, el conocimiento y la superación continuos son necesarios para el logro de la excelencia.

Es necesario recalcar que existen otros valores tales como la lealtad. La honestidad, el honor, el deber. Estos valores engrandecen a todas aquellas personas que los practican. Por otro lado el respeto a uno mismo, a nuestros semejantes y los valores confieren a aquellas personas que los practican el sentimiento de la dignidad y el honor. La integridad y la honradez en todos nuestros actos son el camino seguro hacia la felicidad interior. La lealtad hacia nuestros principios, hacia nuestros amigos, hacia la organización a la pertenecemos. hacia la humanidad, proporciona al ser humano el lazo del amor.

Por todo lo anterior es importancia establecer verdaderos programas de capacitación, en donde se pueda conscientizar a las personas y hacerles ver que la falta de valores de muchas de las personas que forman parte de una organización ha originado que se desmorone el cimiento básico de toda organización sobresaliente: la confianza.

#### **4.8. LA ACTITUD Y SUS EFECTOS**

"Actitud son sensaciones y convicciones que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su entorno, se comprometerán con acciones futuras y se comportarán en última instancia."<sup>37</sup>

Del concepto anterior se concluye que una actitud es un conjunto de creencias interrelacionadas que describen una acción determinada con respecto a un objeto o situación. Un aspecto que es importante estudiar con respecto a este tema es el cómo se dan las actitudes de los trabajadores.

Podemos decir que las actitudes de los trabajadores son un aspecto muy importante para todas las organizaciones. Es frecuente pensar que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, existen ciertos factores además de la satisfacción en el trabajo, que actúan como elementos determinantes de la eficiencia de los empleados.

---

<sup>37</sup> Keith David y Jonh W. Newstrom. Ob. Cit.

“Cuando las actitudes son negativas traen dificultades a las organizaciones y que estas actitudes negativas pueden resultar en huelgas, ausentismos, rotación constante de personal, conflictos laborales que repercuten medida en un bajo desempeño, mala calidad de los productos y un descuidado servicio al cliente y problemas disciplinarios. También existen actitudes favorables, se dice que son deseables para la organización ya que traen resultados positivos dentro de los cuales destacan una alta productividad, la satisfacción de los trabajadores lo cual es un punto muy importante en una organización bien administrada.”<sup>38</sup>

De acuerdo a lo descrito en párrafos anteriores que uno de los mayores desafíos que deben trazarse las organizaciones es tratar con empleados que verdaderamente muestren interés en sus actitudes y sentimientos, así como también el que reciban retribuciones.

“Existe. tres tipos de actitudes que según El autor Bardwich Judith se da en los empleados:”<sup>39</sup>

#### 1. ACTITUDES DE TRIUNFO.

Con este tipo de actitud a los trabajadores les gustan los retos y que se les delegue autoridad, saben trabajar en equipo, son innovadores, les gusta correr riesgos, les gusta el hecho de que juzguen su trabajo y las retribuciones las basan en sus logros.

#### 2. ACTITUDES DE TEMOR.

En este tipo de actitud los trabajadores demuestran su temor a perder su trabajo. Su angustia es intensa, su moral es mínima y se limitan a adoptar conductas de auto preservación y protección contra riesgos.

---

<sup>38</sup> Keith David y Jonh W. Newstrom. Ob. Cit.

<sup>39</sup> Keith David y Jonh W. Newstrom. Ob. Cit.

### 3. ACTITUDES DE INMUNIDAD.

Aquí los empleados son pasivos, dependientes y apáticos y tienen aversión al riesgo. Con este tipo de actitud los trabajadores esperan una retribución no por el hecho de que la hayan ganado sino porque tienen la idea de que es obligación de su empleador el concederlas. Las sensaciones de inmunidad destruyen la motivación, disminuyen la productividad y disminuyen la autoestima.

Los trabajadores con este tipo de actitud no sólo no se muestran agradecidos por lo que ya se les haya dado, sino que desean más. Este tipo de actitud se da por que son las mismas organizaciones las que no se muestran interesadas en responsabilizar a los empleados, no comporten el poder con ellos y no establecen normas de excelencia.

### NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS.

Se dice que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno. Existen varios factores que contribuyen a la satisfacción a la satisfacción laboral tales como algunas personas son optimistas, alegres, animosas y corteses esto se debe porque este tipo de personas poseen una afectividad positiva. También hay factores en donde los individuos tales como las personas pesimistas, sombrías, irritables e inclusive hasta ofensivas, aquí se dice que estas poseen una afectividad negativa.

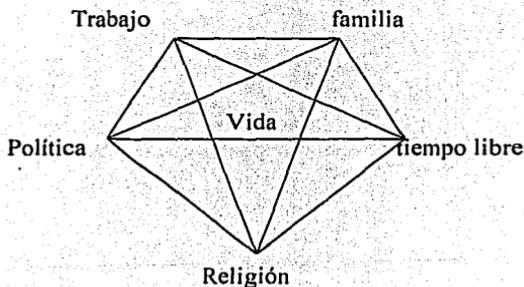
De lo anterior considero importante que en las organizaciones se examine de alguna manera la naturaleza y efectos de la satisfacción laboral. Ya que es importante vigilar, comprender y dirigir las actitudes de los empleados. Por lo tanto toda organización debe interesarse en particular por tres tipos de actitudes fundamentalmente las cuales desde mi punto de vista son:

1. La satisfacción laboral.
2. El involucramiento en trabajo.
3. El compromiso organizacional.

La satisfacción laboral comprende todo un conjunto de sentimientos y emociones positivas o negativas con el cual los trabajadores consideran su trabajo. Entre los aspectos más importantes de la satisfacción laboral están la remuneración, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

Se dice que la satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción de la vida, ya que la naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo y que puesto que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción influye en la satisfacción vital general por lo que toda organización debe vigilar no sólo el entorno laboral inmediato, sino además las actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida

Keith Davis y John W. Newstrom consideran los siguientes elementos asociados con la satisfacción en la vida:



Un mayor nivel de involucramiento en el trabajo trae como beneficios mayor dedicación y productividad en los trabajadores, un elevado desempeño, una mayor satisfacción que suele asociarse con menor rotación y ausentismo en las organizaciones y lo que es mas importante: los empleados con un verdadero compromiso pueden tener mayores posibilidades de adoptar valores y convicciones de la empresa.

Por otra parte el compromiso organizacional o lealtad de los trabajadores es el grado en el que el trabajador desea seguir participando activamente en la organización, es cuando el trabajador se identifica plenamente con ella. Cuando los trabajadores se comprometen con la misión y objetivos de la organización y muestran gran voluntad por cumplir éstas y permanecer en la organización.

Así pues, podemos concluir diciendo que, todos los seres humanos tenemos la capacidad de transformar nuestras ideas en palabras, mismas que pueden modificar no solo nuestra actitud, sino también nuestra conducta individual y la de grupo y que si existieran verdaderos programas de capacitación para que por medio de estos se modifique la conducta del personal de una organización traería verdaderos beneficios a las organizaciones. Y que si las organizaciones desean que sus subordinados sean eficientes, lo menos que pueden hacer es serlo primero ellas mismas, si quieren que sus subordinados cambien de actitud hacia la disciplina de la empresa debe empezar por los altos directivos, supervisores o jefes.

#### **4.9. ESTANDARES PARA LA CALIDAD PERSONAL**

Según Claus Moller, cada persona tiene dos niveles de calidad personal:

- El Nivel A ( Nivel Actual de Actuación).
- Nivel I ( Nivel Ideal de Actuación).

El Nivel A es una expresión de Actuación de lo que una persona esta realizando actualmente. Este nivel se desarrolla en el presente pero también es muy cambiante ya que se ve influido por un lado por lo que una persona espera de sí misma y por otro lado por las exigencias que las demás personas tienen de su actuación.

Existen una serie de factores que pueden influir en el nivel actual de actuación, aquí se habla del reconocimiento / recompensa. Aquí se establece que el factor más influyente en el nivel actual de actuación es la autoestima y que esta determinada por el reconocimiento que uno recibe y que dependiendo del grado de reconocimiento en cuanto a la atención e interés puede influir en gran medida en el nivel A de una persona, pero que también las reprimendas y críticas pueden elevar de igual forma el nivel A pero esto dependerá de cómo la persona tome esta situación y de cómo se da la crítica.

Ahora bien, los psicólogos denominan "strokes" al reconocimiento y recompensas y los clasifican generalmente como:

"Cualquier tipo de atención que las personas sean capaces de mostrar."

Y que estos strokes pueden influir de manera importante dependiendo de la persona. Entre los diferentes tipos de strokes se enumeran los siguientes:

1. Strokes Físicos.

La atención mediante el contacto físico.

2. Strokes Psicológicos.

Todo tipo de atención sin contacto físico.

### 3. Strokes condicionales.

La atención dada de acuerdo a un determinado tipo de comportamiento.

### 4. Strokes espontáneos.

La atención generada por las calidades personales.

El entorno físico dependerá en gran medida ya que un ambiente desordenado, que distrae la concentración y que son poco prácticos disminuyen el nivel actual de actuación tales como:

- Temor.
- Desconfianza.
- Indiferencia.
- Énfasis en errores.
- Énfasis en la falta de habilidad por parte de las personas.
- Burocracia.
- Rumores.
- Chismes.

Así mismo, si se cuenta con ambientes armónicos y funcionales ello provocará el elevar el nivel actual de actuación. Aquí el ambiente se caracteriza por:

- Respeto.
- Sinceridad.
- Confianza.
- Seguridad.
- Afecto.
- Buen humor.

- Tolerancia.
- Énfasis en aciertos.
- Habilidades en las personas.

El nivel I está conformado por las expresiones de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona referentes a su actuación. El nivel I es todo aquello que una persona desea.

También hay factores que influyen en el nivel I los cuales son todos aquellos hábitos que se desarrollan en el transcurso de nuestros primeros años y por consiguiente los hábitos más arraigados son los que adquirimos de las personas que nos rodean con más frecuencia:

- Padres.
- Hermanos.
- Amigos.
- Maestros.

Además este nivel está influenciado por los medios que nos rodean: T.V., revistas, periódicos, películas, radio, libros, etc.

Se dice que la mayoría de las personas hacen grandes esfuerzos, y de esta manera logran un elevado nivel A, y que cuando inician algo nuevo: un nuevo trabajo, una nueva relación, una nueva amistad, un nuevo socio, etc. En esta fase el nivel A no está tan afectado por los nivel A de las demás personas. Pero más adelante, al pasar la novedad, el nivel A se verá influenciado con mayor facilidad tanto negativa como positivamente por los niveles A de los demás.

La persona se verá influenciada considerablemente por el nivel A de:

- Su familia y amigos.
- Sus colegas más cercanos.
- Su jefe.
- La gente que usted admira.

Por otro lado las personas con un alto nivel I tienden frecuentemente a intentar elevar su nivel A. Pues, cuanto más altos son los ideales, más alto es el nivel de calidad de su actuación en cada situación.

Dado lo anterior, debemos considerar que todo trabajador debe poner de su parte, esto es, debe ser capaz de establecer sus propios objetivos, pensar positivamente y tener en mente que todo aquello que está llevando a cabo lo está haciendo bien; además de que es muy importante que se auto-evalúe de manera constante.

Así bien, podemos confirmar que en una organización la Calidad no solo se encuentra en la calidad de sus productos y servicios, sino también en sus trabajadores y que si estos logran satisfacer sus necesidades en los niveles que anteriormente mencionamos, podrán poner más empeño en todo lo que ellos realicen con el deseo de mejorarlo. En sus actividades laborales deben ser capaces de ser más participativos, entusiastas, emprendedores trayendo como consecuencia el que obtengan recompensas no sólo hablando económicamente sino obteniendo el reconocimiento de la gente que los rodea. Por consecuencia, es importante que toda organización considere siempre que su gente es lo más importante ya que si ésta otorga un trato especial y justo y comparte de alguna forma sus resultados, en pocas palabras, lo involucra de manera sutil será una de las formas de lograr más fácilmente sus metas.

Considero que la tarea más importante de la dirección es motivar a la gente – el recurso más valioso de la organización- lo mejor posible. Incumbe ala dirección el inspirar a todo trabajador para que entregue un alto estándar de calidad personal.

En necesario el darse cuenta que no sólo es la organización la que se beneficia de la mejora de la calidad personal. Mejorar la calidad personal beneficia tanto al individuo como a su familia y amigos.

En las organizaciones el poder está en los empleados. Ellos necesitan sentirse valorados, necesitan a portar ideas, tener prestigio en sus logros y profesionalmente sentirse realizados. Si estas necesidades son satisfechas seguramente los éxitos y logros se darán de forma automática.

Según Claus Moller existen algunas reglas de oro que pueden permitir mejorar el nivel A y crear una mayor satisfacción tanto para uno mismo como para las personas que nos rodean:

1. Establezca los objetivos personales de calidad.  
Cada vez que se entregue una calidad que corresponda a sus propios objetivos de calidad, se sentirá feliz y orgulloso, y su autoestima saldrá reforzada.
2. Establezca su propia cuenta de calidad personal.
3. Su cuenta de calidad personal debe asegurar que:
  - Lo que exija de sí mismo y su actuación está en armonía.
  - Saber dónde está con respecto a su plan para mejorar su estándar de calidad.
  - Tener simple una clara imagen de dónde concentrar sus esfuerzos durante la siguiente fase.
  - Trabajar para mejorar la calidad personal.
4. Compruebe la satisfacción de los demás con sus esfuerzos.
5. Comprobar cómo la gente que lo rodea juzga sus acciones, actuaciones y comportamiento con relación a estas demandas.

## 6. Evitar fallas.

Por que hay que evitarlas:

- Porque la capacidad para evitar errores afecta la manera en que se juzga la calidad personal
- Porque produce elevados costos y ser fuente de decepción, frustración y otros desagradables efectos posteriores para uno mismo y os demás.

Para ello:

- A) Revise su propio trabajo.
- B) Habitúese en utilizar listas de control.
- C) Sea una persona de "hacer / revisar".
- D) Anticiparse a las equivocaciones y evitarlas.
- E) Corregir los errores y aprender de ellos.

## 7. Realice las tareas con más eficacia.

Realizar las tareas adecuadamente es una parte esencial de la calidad personal.

## 8. Utilice bien los recursos.

- Tome la iniciativa para evitar malgastar el tiempo.
- Planifique su orden y ritmo de trabajo de forma tal que los demás no tengan que pararse por usted.
- Aprovechar el tiempo de viaje y el tiempo de espera.
- No malgaste el tiempo de los demás.
- No gaste más de lo necesario.
- Utilice los recursos sabiamente, en trabajos que se lo merezcan.

## 9. Involúcrese.

El sentido de compromiso o carencia del mismo influye en cómo las demás personas perciben su calidad personal. Por lo que:

- Cumpla sus promesas.
- Vivir cada momento.
- Compartir los éxitos y fracasos con el grupo al que pertenece.
- Hacer lo mejor posible en su empleo actual o busque otro.
- Tomar la iniciativa. Haciendo sugerencias y mejoras.

- Convivir con las personas.
- Ayude a los demás.

10. Aprenda a terminar lo que empieza, refuerce su autodisciplina.

La acumulación de demasiadas tareas inacabadas sobrecargará su nivel de actuación y disminuirá su deseo de iniciar nuevos proyectos.

11. Controle su estrés.

Hay que aprender a controlar el estrés ya que de lo contrario el nivel A bajará.

12. Sea ético, conserve su integridad.

Cuando se actúa con ética se estará más satisfecho uno consigo mismo y mejor aceptado por los demás. Por lo que:

- Cumpla con sus promesas.
- Aceptar las equivocaciones.
- No propagar rumores.
- No hablar en términos negativos de la competencia.
- No exteriorizar los desacuerdos que pueda tener con familiares, jefe, compañeros de trabajo.
- Diga lo que piensa.
- Sea honesto.
- Sea amable, puntual y directo.

13. Exija calidad.

#### **4.10. LA CALIDAD PERSONAL Y SUS CARACTERÍSTICAS**

Robbins Stephen dice que "La personalidad es la organización dinámica interna del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su forma singular de ajustarse a su entorno."

Murray Victor dice que “ La personalidad es el órgano gobernante del cuerpo, un instinto que desde el nacimiento hasta la muerte está incesantemente ocupado en las operaciones funcionales transformativas.”

De lo anterior podemos decir que la personalidad la constituye todo un conjunto de características físicas, psíquicas y culturales que posee una persona y que lo diferencian de los demás.

Consideramos que los factores más importantes que determinan la personalidad de las personas son:

- Factores ambientales.

El entorno donde se desarrolla el individuo será parte de la formación de su personalidad. Su cultura, las reglas del hogar, el ambiente que formen sus amistades modificará el comportamiento de la persona.

- La situación.

Las personas tendrán que enfrentar las situaciones según se le presenten, modificando así su personalidad en cada situación. La situación en la que se halle cada persona afectará notablemente su personalidad, comportándose de manera distinta en cada una de ellas.

- Los factores hereditarios.

Los factores hereditarios pueden ser la estatura física, el sexo, el temperamento, los reflejos y la composición muscular, todos estos desarrollados en el momento de la concepción.

Debido a que el hombre se inicia como un ser biológico, y conforme se integra a su medio biológico y cultural, alcanza un tercer nivel, el de un ser socializado. Ya sea que esto se llame cultura, sociedad o familia, es un paso importante en el concepto total de personalidad humana.

De acuerdo con Gardner Murphy es imposible tomar la personalidad humana sin tomar en cuenta el proceso social en el que la personalidad opera. Este autor establece algunos aspectos que considera como componentes de la personalidad socializada:

1. Todas las personalidades son interdependientes.
2. Las personalidades no son el único componente de un grupo o de la vida social. Debe considerarse el clima, la temperatura, la vida económica.
3. El hombre no es enteramente pasivo en su relación con las presiones de una vida grupal.
4. Los valores añaden vitalidad y amor en la sociedad. Esta parte es importante en la formación de las personalidades individuales y colectivas.
5. Los roles sociales tienen mucho valor en la formación de la personalidad: los papeles moldean la personalidad.
6. La familia como un agente en la formación de la personalidad, actúa de mediador medio canalizados de la cultura, porque es a través de los padres como se socializa la personalidad, y aprende las normas con las cuales debe operar.
7. La personalidad debe ser libre para seleccionar su propio ambiente y su propio contenido situacional, solo en esta forma puede desenvolverse realmente.

Este mismo autor establece que la sociedad moldea la personalidad de los individuos a través de diferentes formas:

- a) El individuo es sensibilizado a los símbolos que la sociedad valora. Aún cuando no se dé cuenta que tales símbolos determinan su conducta.

- b) Las satisfacciones de las personas se ven reforzadas y profundizadas por la exposiciones competitivas. La ciencia, el arte y la música son ejemplo de estos fenómenos.
- c) Necesidades tales como las preferencias en la alimentación, pueden en realidad determinar el nivel, cantidad y dirección del hambre en un ser humano.
- d) El tono sentimental predominante de un individuo depende en gran medida de los procesos culturales.

Así bien las diferencias individuales producidas por la cultura están implícitas en tres tipos:

1. Cognoscitivas. Son causadas por maneras o formas de explorar el mundo.
2. Afectivas. Son las formas en las que cada individuo empieza a sentir su mundo.
3. De impulso. Las diferentes formas en que la que cada persona es enseñado a actuar hacia el mundo que lo rodea.

**CAPITULO V. CASO PRACTICO. PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PERSONAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

**5.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

<p><b>1976</b> Se funda el Banco de Crédito y Servicio a través de diversas empresas financieras</p>	<p><b>1974</b> Fundación</p>
<p><b>1982</b> Se estatiza la Banca y Bancrecer pasa a manos del Gobierno Federal siendo el Banco más rentable del sistema.</p>	<p><b>1972</b> Pasa a ser Banca Mixta con mayoría accionaria del Gobierno Federal</p>
<p><b>1984</b> Los antiguos accionistas de Bancrecer fundan Grupo Prime, con las empresas financieras no bancarias que pertenecían a dicho banco (Casa de Bolsa, Arrendadora, Fianzas y Seguros).</p>	<p><b>1974</b> EL Gobierno Federal cede su participación a Nacional Financiera y el banco empieza a operar como ventanilla de captación de la institución.</p>
<p><b>1991</b> Se constituye Grupo Prime como agrupación financiera con las agrupaciones anteriores más Casa de Cambio, Almacenadora y Factoraje.</p>	<p><b>1989</b> Se deslinda el Banco de Nacional Financiera.</p>
<p><b>1992</b> Unido al fideicomiso constituido por los consejeros de Banco Internacional, Grupo Financiero Prime adquiere Banco Internacional</p>	<p><b>1992</b> Se privatiza y es comprado por Grupo Financiero Prime.</p>
<p><b>1995</b> Grupo Financiero Prime Internacional cambia su denominación:</p> <p style="text-align: center;"><b>GRUPO FINANCIERO BITAL</b></p>	

En los últimos años, Grupo Financiero Bital se ha caracterizado como el Grupo Financiero de mayor crecimiento en México, particularmente por el número de sucursales, cajeros automáticos, base de clientes y depósitos. La innovación

Grupo Financiero Bital se forma en 1992 como resultado de la unión de dos instituciones: Grupo Prime, que operaba con varias empresas financieras no bancarias en la época de la estatización bancaria, y Banco Internacional, que se incorporó al Grupo en Julio de 1992 durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana.

Banco Internacional (BITAL) funciona como la Institución Eje del Grupo, aprovechando sus canales de distribución para que, con el apoyo de las otras compañías que pertenecen al Grupo, pueda ofrecer un esquema de servicios integrados. El enfoque principal del Grupo es el de atender a los mercados masivos, tanto de personas físicas como de pequeñas y medianas empresas, sin descuidar los altos niveles.

En BITAL se inició, desde su adquisición, una intensa labor de mejora continua en todas las áreas para lograr una mayor eficiencia en su operación. Para ello fue necesario modernizar su funcionamiento invirtiendo mas de 470 millones de dólares en tecnología de sistemas y telecomunicación , reorientar los esfuerzos de promoción hacia el mercado objetivo, mejorar la mezcla de captación, cambiar la actitud del personal hacia el cliente y desarrollar una nueva imagen.

Además de la intensa labor de reingeniería, la modernización de procesos y el crecimiento en cobertura, se han realizado desde 1992 importantes acciones para fortalecer la situación financiera del Banco. Estas acciones se intensificaron en 1995 a consecuencia de la crisis económica que se suscitó en nuestro País.

Adicionalmente a los aumentos de capitales realizados en años anteriores, se implementaron agresivos planes de capitalización durante 1995 y 1996 con el fin de incrementar el nivel de capitalización y de estar en las posibilidades de vender al Fobaproa parte de la cartera de crédito manteniendo así una sana posición de activos.

Grupo Financiero Bital se encuentra integrado por las siguientes subsidiarias:

- Banco Internacional, S.A.
- Seguros Bital, S.A.
- Casa de Bolsa Bital, S.A.
- Fianzas México Bital, S.A.
- Almacenadora Bital, S.A.
- Servicios Corporativos Prime, S.A. de C.V.

Seguros Bital por su parte, tiene como subsidiarias a:

- Pensiones Bital, S.A. de C.V.
- ING Seguros (México), S.A. de C.V.
- Afore Bital, S.A. de C.V.

En Seguros Bital, ING North American Insurance Holding participa con el 49% del capital, mientras que Grupo Financiero Bital participa con el 51% restante.

Los principales socios de Grupo Financiero Bital son. El Grupo de Control financiero, formado por los socios fundadores de Grupo Prime, que detenta el 49.5% del capital social; Banco Santander Central Hispanoamericano (BSCH), de España, con el 8.3%, y Banco Comercial Portugués (BCP), de Portugal, con el 8.3%. Tanto BSCH como BCP tienen su posición concentrada en acciones de la serie "B", representando el 10% cada uno de capital social ordinario, es decir, con derecho a voto. Adicionalmente, El Gobierno Federal mantiene una posición del 7.6% del capital en acciones de la serie "L", sin derecho a voto.

Los socios europeos apoyan a BITAL con su experiencia y tecnología. Ambos tiene representación en los Consejos de Administración del Grupo y del Banco, y en la Comisión Ejecutiva. Por otro lado, el Grupo de Control Mexicano participa directamente en la administración de la institución. Este Grupo está formado por personas que cuentan con amplia experiencia en la Banca y en el Sistema Mexicano Financiero.

En los últimos años Grupo Financiero Bital se ha caracterizado como el Grupo Financiero de mayor crecimiento en México, particularmente por el número de sucursales, cajeros automáticos, base de clientes y depósitos. La innovación de productos y servicios, así como la imagen joven y dinámica que proyecta su campaña publicitaria y el respaldo tecnológico y humano, han sido factores clave para el éxito de la institución.

### **POLÍTICA DE BITAL.**

Es compromiso de que todos los integrantes de Banca Comercial satisfagan las expectativas de los clientes a través de la detección de sus necesidades y la mejora continua de nuestros procesos.

### **MISIÓN BITAL.**

Consolidar nuestra posición en el mercado financiero como la empresa de conformación accionaria GLOBAL y Dirección de Gestión Local ER en la creación de VALOS que nos permita "hacerle la vida fácil a Nuestros Clientes" mediante la completa utilización de nuestra infraestructura, logrando la justa apreciación del esfuerzo de nuestra gente y los accionistas cumpliendo con nuestro compromiso social."

### **VALORES BITAL**

Para Grupo Financiero Bital los valores son la ideología, las creencias y la moral que determinan la conducta de los integrantes de una empresa para la consecución de sus

objetivos, que aseguran la permanencia, rentabilidad y satisfacción de los accionistas y del personal de la propia organización.

Con el propósito de cumplir con nuestra Misión, la filosofía del Grupo Financiero Bital se concreta en seguir ocho valores como guía de todas las acciones cotidianas de la GENTE BITAL. En cualquier circunstancia necesitaremos actuar en base a nuestros valores y principios, sin embargo, es muy importante tener presente nuestra filosofía, acorde con las políticas de nuestra institución.

Los valores del Grupo Financiero Bita se detallan a continuación:

### ***SERVICIO.***

La labor más altruista es la del servicio a nuestros clientes internos y externos. Esto es lo más importante para la venta de nuestros productos, por ello la calidad en el servicio es una herramienta que debe estar presente en todo momento, en toda actividad y que debemos utilizar para mejorar nuestra posición en el mercado. El servicio es el valor que debemos inculcar a todos nuestros compañeros, para lograr que cada quien trabaje enfocando sus energías, su intención y entusiasmo en busca de satisfacer las necesidades del cliente.

### ***PRODUCTIVIDAD.***

Entre menos recursos desperdiciemos en el desempeño de nuestras actividades, más productivos seremos. La productividad es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Para ello, se deben aprovechar nuestras habilidades.

## ***ESFUERZO.***

Siempre debemos esforzarnos por encontrar nuevas formas de cumplir con nuestras actividades; dando lo mejor de nosotros mismos y orientando nuestras acciones para hacerle la vida más fácil a nuestros clientes internos y externos. Debemos asumir el compromiso de que solamente a través de nuestro esfuerzo podremos llegar a ser las personas que deseamos ser.

## ***AMABILIDAD.***

En Grupo Financiero Bital luchamos por alcanzar nuestros objetivos por imposibles que parezcan, siempre con una actitud positiva y de servicio, contagiando el entusiasmo y la pasión por el éxito en todo momento. Hay que mantener siempre una sonrisa.

## ***HONESTIDAD***

En grupo Financiero Bital actuamos observando las normas y procedimientos establecidos, los cuales garantizan nuestro bienestar y el de nuestros clientes. Se nos ha depositado la confianza, hay que valorarla y corresponder a ella en todo momento.

## ***EFICIENCIA.***

Procurar hacer las cosas correctamente, en el momento indicado y sin desperdicios, de esta manera optimizamos los recursos y protegemos los intereses de la Institución.

## ***SINCILLEZ.***

En Grupo Financiero Bital nos interesa valorar y respetar a la gente por lo que es, independientemente del nivel de responsabilidad, jerarquía, sexo o religión. Evitemos el uso de título y sólo utilizamos el nombre propio.

Debemos actuar permanentemente con sencillez, promoviendo la participación de todos los involucrados, dispuestos siempre a escuchar nuevas formas de hacer las cosas. La soberbia y la arrogancia nos destruyen, la sencillez nos engrandece.

### **EXCELENCIA.**

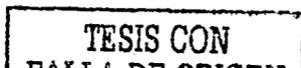
El camino a la excelencia debemos verlo como el compromiso de hacer siempre mejor nuestras actividades, manteniendo una superación permanente. Teniendo siempre presente que si la competencia tiene gente 1% mejor que nosotros, ellos ganarán.

De la conjugación y equilibrio de estos valores se logrará un clima de confianza y credibilidad, indispensable para los ambientes altamente productivos; subrayando que deben darse en todos los niveles. Los valores de Grupo financiero Bital son guía de todos de todos los integrantes de nuestro grupo Financiero y esto ha de reflejarse en nuestro ambiente cotidiano.

### **CONSEJOS DE UNIDAD DE NEGOCIOS.**

En BITAL la preocupación por la calidad en el servicio no solo se limita únicamente a los servicios y productos. La calidad en el servicio también abarca los esfuerzos de cada uno de nosotros, es por ello, que los objetivos de nuestros Consejos de Unidad de Negocios son:

- Promover la mejora permanente en las sucursales, fomentando la participación, comunicación, trabajo en equipo e integración de cada sucursal. La participación en los Consejos de las Unidades de Negocios se concreta en identificar y dar solución a los problemas que no están permitiendo darle un mejor servicio a nuestros clientes, con la actitud de dejar de ser parte del problema, para convertirse en parte de la solución y dejar de pensar "que puedan hacer los demás" para pensar "que puedo hacer yo".



- El reparto del análisis de los problemas a los Consejos de Unidad de Negocios, la solución propuesta para ellos mismos, la implantación de soluciones inmediatas y el seguimiento a soluciones a mediano plazo a través de requerimientos a los apoyos (administración, operaciones y sistemas, auditoría, jurídico, mercadotecnia), son el material de la continua homologación nacional de los procesos de servicio a nuestros clientes.
- Lograr mejores resultados y mayor eficiencia, aumentar la rentabilidad de las Unidades de negocios, incrementar la participación de BITAL, minimizando las acciones de la competencia, conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, logrando con ello, descubrir necesidades insatisfechas y oportunidades de mejoras, crear programas de trabajo, debatir en base a lo que hacemos y reflexionar sobre el alcance que ha tenido nuestro trabajo para cumplir las metas propuestas en Consejo.

Los Consejos de Unidad de Negocios están integrados de la siguiente manera:

<b>PUESTO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>DURACION</b>	<b>QUIEN PUEDE SER</b>
Lider	Actuar como visionario y motivador. Responsable de enviar la información generada por el Consejo: minutas, cédulas y evaluaciones de forma puntual al asesor y al coordinador.		El Líder de la Unidad de Negocios desempeña este papel.
Moderador	Dirigir y coordinar las actividades de su consejo a través de la asignación de tareas y presentaciones. Concentra la información para la carpeta del Consejo de la Unidad de Negocios.	1 Mes	Cualquier miembro del consejo (se excluye al líder). Es elegido por todos los miembros del Consejo.
Secretario	Anotar todo lo que se dice en una sesión y elaborar la minuta. Es responsable de tomar la asistencia y puntualidad de los integrantes.	1 Mes	Cualquier miembro del consejo.
Consejeros	Son todas las personas que integran el Consejo.		

Los Consejos de Unidad de Negocios están integrados por un mínimo de 3 personas. Las sesiones de Consejo se llevan a cabo una vez a la semana con una duración de una hora. El lugar donde se realiza la sesión en la misma Unidad de Negocios, esto, sin interrumpir el horarios de atención al cliente. Es importante la asistencia de todos los integrantes del Consejo, en caso de que un integrante acumule 3 faltas injustificadas será dado de baja del Consejo. La selección del moderador y secretarios se lleva a cabo mediante votación de los integrantes. El cargo tiene un mes de duración.

En los Consejos de Unidad de Negocios es obligatorio el respeto tanto a la persona como a las ideas por parte de todos los integrantes (consejeros, líder, moderador, secretario). Ninguna persona puede imponer sus ideas, se debe respetar y evaluar la opinión personal sin importar la jerarquía . Los valores de comportamiento son siempre observables en la sesión.

## **5.2. ESTUDIO PRELIMINAR**

La investigación es realizada en la Unidad de Negocios 948 Nextengo la cual abrió sus puertas al público el 24 de Septiembre de 1996 y se encuentra ubicada en Nextengo No. 78 Loc. 11 y 10 en la Colonia Santa Cruz Acayúcan, Delegación Azcapotzalco y sigue operando en este 2002 con 7 integrantes y su estructura es la siguiente:

**Líder de la Unidad de Negocios.**

**Ejecutivos de Cuenta. (2)**

**Ejecutivos de Servicio. (4)**

La investigación está orientada hacia los integrantes de la Unidad de Negocios en donde las variables a medir serán la actuación de cada uno de los encuestados en lo relacionado al servicio que proporcionan, hacia el trabajo en equipo así como el nivel de calidad personal que mantienen los integrantes de la Unidad de Negocios para brindar un servicio de calidad. El medio que se utilizará para nuestra investigación será la técnica de la encuesta utilizando un instrumento muy común para preguntar a los integrantes de la Unidad de Negocios los datos que nos interesan en la función administrativa: "el cuestionario". Se utilizara este instrumento porque a través de éste se obtendrá información sobre el problema que aqueja a su actitud y desempeño, tratando de ajustarla ya que esta no es tan satisfactoria como se desea realmente, así mismo para investigar que es lo que tiene descontentos a los mismos.

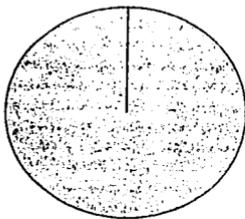
Considerando que la investigación está dirigida a un número reducido de personas recalco que no se hace un muestreo ya que es posible medir a cada uno de las personas que integran a la Unidad de Negocios lo cual no implica ningún problema para que se lleve a cabo la aplicación de los cuestionarios.

Los cuestionarios a aplicar se harán por medio de preguntas cerradas y de respuestas de selección múltiple. este tipo de preguntas tienen como ventajas la precisión, así como la facilidad de ser tabuladas. Cabe hacer mención que se incluirán algunas preguntas abiertas al final del cuestionario.

El presente caso práctico pretende proporcionar una herramienta sencilla para conocer el nivel de implantación de calidad en el servicio bancario, ya que conociéndolo se podrá detectar deficiencias y corregirlas, tanto por parte de la Organización como de los empleados responsables de brindar una buena imagen de la Institución proporcionando un servicio de calidad.

### 5.3. RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS

1. ¿LE GUSTA SU TRABAJO?



100.0%

-  Mucho
-  Me parece bien
-  No del todo
-  No

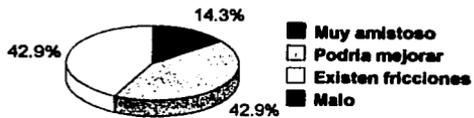
2. ¿CÓMO CONSIDERA SU DESEMPEÑO LABORAL?



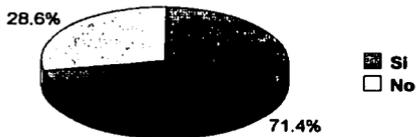
-  Bueno
-  Mejor que el de otros
-  Sobresalga en algunas tareas
-  Trato de mejorarlo

TESIS CON

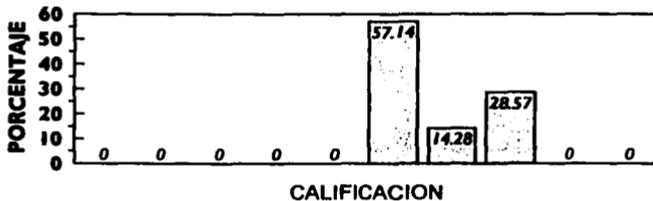
3. ¿CÓMO CONSIDERA SU AMBIENTE DE TRABAJO?



4. ¿CONSIDERA QUE EXISTEN FAVORITISMOS?

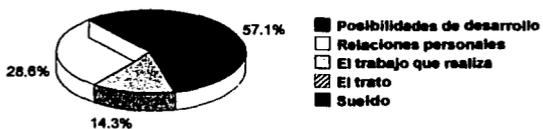


5. ¿ QUÉ TANTA COMUNICACION EXISTE EN SU TRABAJO?



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
□ %	0	0	0	0	0	57.14	14.28	28.57	0	0

6. ¿ QUÉ ES LO QUE MAS LE SATISFACE EN SU TRABAJO?

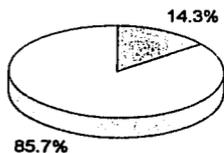


7. ¿ QUÉ LOGROS HA RECIBIDO POR SU DESEMPEÑO LABORAL?



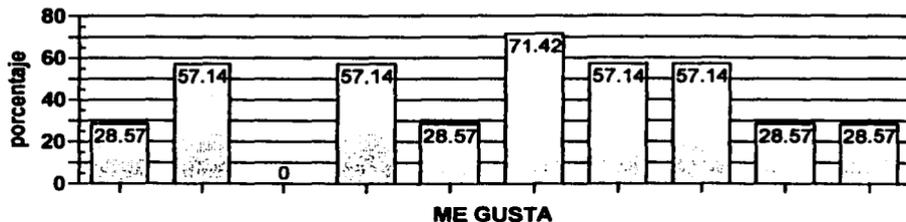
- Ser reconocido
- Satisfacción por el servicio
- Satisfacción por metas logradas

8. ¿ CÓMO SON MANEJADAS LAS RECOMPENSAS?



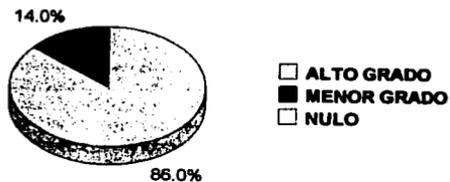
- Con justicia
- Adecuadamente
- Hay inequidades

9. DE LAS SIGUIENTES DESCRIPCIONES IDENTIFICA LO QUE MAS SE AJUSTE A USTED.

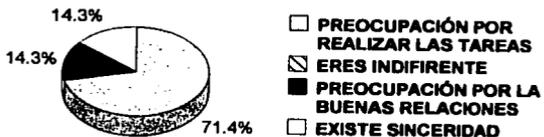


	trabajo difícil	cooperación	ejercer influencia	relaciones	trabajo en equipo	trabajar con reconocimiento	respeto	inducir a otros	dominar a otros	mi subordinados
☐ %	28.57	57.14	0	57.14	28.57	71.42	57.14	57.14	28.57	28.57

10. ¿ EN QUÉ GRADO SE SIENTE COMPROMETIDO CON LA HISTORIA, MISIÓN Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN?

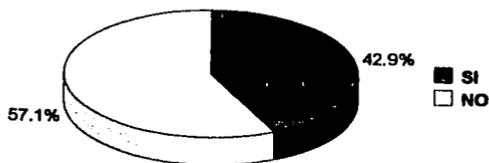


11. ¿ QUÉ ACTITUD OPTA AL PROPORCIONAR EL SERVICIO AL CLIENTE?



12. EXAMINE LAS SIGUIENTES ORACIONES Y RESPONDA DE ACUERDO A LO QUE USTED VIVE EN SU TRABAJO.

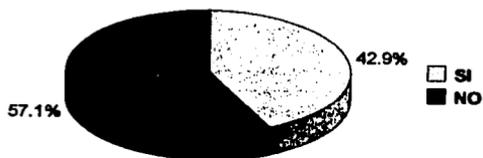
A) HACE UD. ALGO PARA QUE SUS CLIENTES SE SIENTAN ESPECIALES?



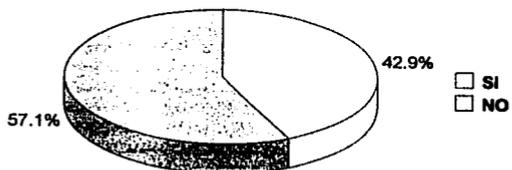
B) LE DA SOLUCIÓN INMEDIATA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?



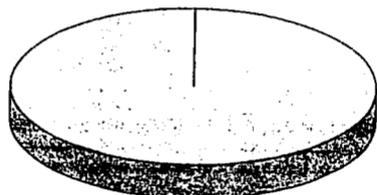
C) ¿ IDENTIFICA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?



D) ¿ SIENTE SATISFACCIÓN AL ATENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?



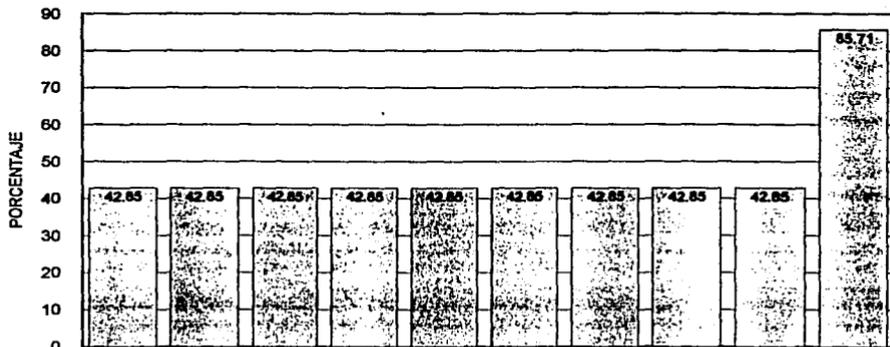
**E) LE IMPORTA LA OPINIÓN DEL CLIENTE?**



100.0%

□ SI  
■ NO

13. ¿ QUÉ TIPO DE NECESIDAD HA SATISFECHO A SUS CLIENTES?

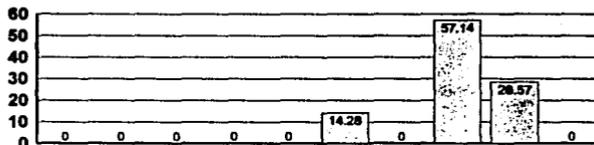


	RECEBLO	COMODIDAD	ORDENADO	PUNTUALIDAD	COMPRESIÓN	ASESORIA	IMPORTANTE	APRECIARLO	RECONOCERLO	RESPETO
□ NO.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6
□ %	42.85	42.85	42.85	42.85	42.85	42.85	42.85	42.85	42.85	85.71

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

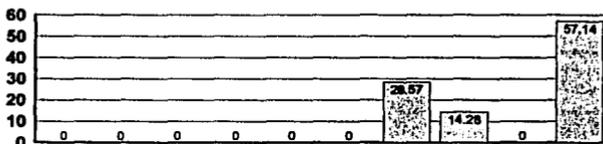
14. ¿CÓMO EVALUARÍA SU ACTITUD?

A) MI JEFE EVALUARÍA MI ACTITUD COMO...



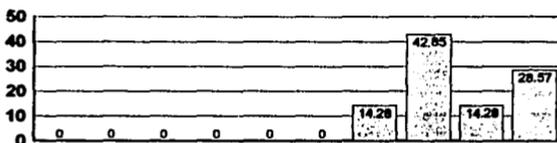
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> NO	0	0	0	0	0	1	0	4	2	0
<input type="checkbox"/> %	0	0	0	0	0	14.28	0	57.14	28.57	0

B) MIS COMPAÑEROS Y FAMILIA EVALUARÍAN MI ACTITUD COMO...



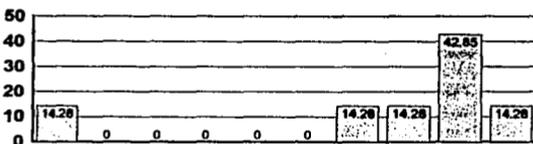
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> NO	0	0	0	0	0	0	2	1	0	4
<input type="checkbox"/> %	0	0	0	0	0	0	28.57	14.28	0	57.14

**C) EL TRATO QUE LE DOY A LOS DEMAS.**



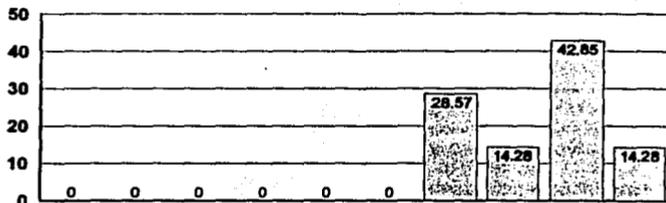
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> NO	0	0	0	0	0	0	1	3	1	2
<input type="checkbox"/> %	0	0	0	0	0	0	14.28	42.85	14.28	28.57

**D) MI SENTIDO DEL HUMOR.**



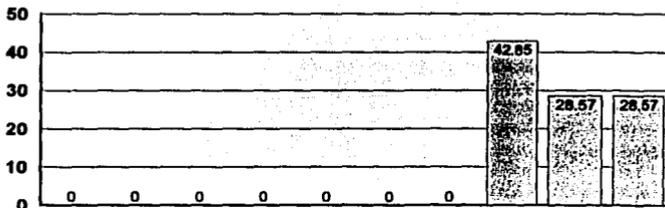
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> NC	1	0	0	0	0	0	1	1	3	1
<input type="checkbox"/> %	14.28	0	0	0	0	0	14.28	14.28	42.85	14.28

**E) MI PACIENCIA Y COMPRENSIÓN.**



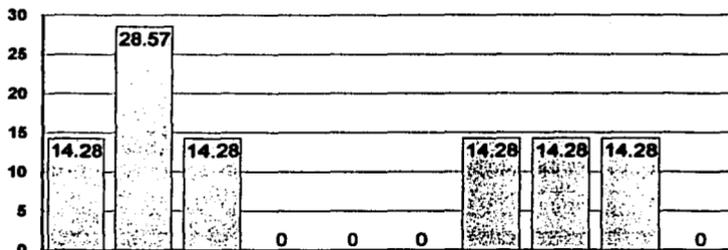
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> NO.	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1
<input type="checkbox"/> %	0	0	0	0	0	0	28.57	14.28	42.85	14.28

**F) MI ENTUSIASMO.**



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> NO.		0	0	0	0	0	0	3	2	2
<input type="checkbox"/> %	0	0	0	0	0	0	0	42.85	28.57	28.57

**G) CUANDO ME MOLESTO POR PEQUEÑES.**



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
□ NO.	1	2	1	0	0	0	1	1	1	0
□ %	14.28	28.57	14.28	0	0	0	14.28	14.28	14.28	0

**15. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.**



#### 5.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como podemos darnos cuenta en la Sucursal existe un servicio a clientes inadecuado, en las encuestas realizadas para efecto de la investigación nos da como resultado lo siguiente:

Al comienzo de las encuesta se procedió primero por preguntar a los encuestados qué tanto les gustaba su trabajo ya que este es una aspecto muy importante para sentirse bien tanto con el trabajo que están realizando así como con uno mismo y sobre todo por que refleja la actitud y servicio que se está dando al cliente. El 100% admitió sentir mucho agrado por su trabajo. Por lo tanto se puede entender que en dicha Sucursal se tiene las bases para incentivar al personal a ofrecer un servicio de calidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que el 57.14% de los encuestados admitió que su desempeño no es bueno y que sin embargo tratan de mejorarlo, el 28.57% contestó que solamente dominan ciertas funciones y sólo el 14.28% afirmó que su desempeño es bueno. Estos resultados nos dan la pauta para implantar un sistema de calidad personal para mejorar el desempeño de todos los integrantes de la Sucursal.

Así mismo, se encontró que no existe un verdadero ambiente de trabajo, los resultados nos muestran que el 42.82% admiten que su ambiente de trabajo es bueno pero que podría mejorar, el otro 42.85% admite que existen fricciones y solo un pequeño porcentaje representado por un 14.28% reconoce que es bueno.

Con respecto a que tanto favoritismo existe en la Sucursal por parte del gerente hacia ciertos empleados se encontró que del 100% de los encuestados el 57.14% recalcan que sí lo hay mientras el 42.85% de los encuestados coincidió en señalar que no existe ningún tipo de favoritismo.

Por otra parte se les pidió a los empleados que según su criterio calificaran del 1 al 10 la comunicación que se da en su área de trabajo, el 57.14% admitió en Bital Sucursal Nextengo existe un bajo grado de comunicación ya que éstos la calificaron con un 6, un 14.28% coincidió en asignarle un 7, mientras que el 28.57% le asigno un 8. Con esto se tienen las bases para poder implementar un sistema de calidad personal enfocada a mejorar la actitud y servicio al cliente.

Se les pregunto a los integrantes de la sucursal que era lo que más les satisfacía en su trabajo y de acuerdo a los resultados obtenidos el 57.14% coincide en señalar las posibilidades de desarrollo, el 28.57% señala las relaciones personales y el 14.28% restante coincide en el trabajo que realiza. La importancia de este rubro se debe ver reflejado en la actitud que toma cada miembro de la organización hacia la calidad en el servicio al verse motivados por la existencia de esta.

Así mismo, el 87.71% de los encuestados admite haber obtenido satisfacción personal por las metas alcanzadas por su desempeño laboral, el 14.28% restante reconoce haber sido reconocido por su desempeño laboral, estos resultados, obviamente se deben ver reflejados en la calidad con la que están realizando su trabajo.

Otro aspecto importante de los resultados arrojados en los cuestionarios con respecto a como son manejadas las recompensas en la sucursal, del 100% de los encuestados solo el 14.28% señala que son manejadas adecuadamente, mientras que en su mayoría, el 85.71% indica que existen inequidades en la forma como son manejadas las recompensas. Estos resultados obviamente reflejan la calidad en cuanto a la actitud y servicio otorgado al cliente

Dentro de las cosas que mas les agrada a los integrantes de la sucursal con respecto a su trabajo, se encuentra que de un 100% el 71.42% les gusta trabajar con calidad, el 57.14% coincide en que les gusta que sus compañeros cooperen, las relaciones sociales, el recibir reconocimiento personal y ser respetado por los demás. el 28.57% les gusta dominar su

trabajo, inducir cambios, el trabajar con los demás y que su trabajo sea difícil. Lo interesante aquí, es que la mayoría reconoce trabajar con calidad.

Los integrantes de la sucursal, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se sienten en alto grado comprometidos con la historia, misión y metas de la organización, este resultado se encuentra representado en un 85.72%, mientras que el 14.28 lo está en menor grado. Esto nos la pauta para implementar un sistema de calidad personal para mejorar el servicio al cliente.

Con respecto a la actitud que transmiten los integrantes de la sucursal al proporcionar el servicio al cliente se encuentra que de un 100% de los encuestados el 71.42% se preocupa demasiado por realizar sus tareas, el 14.28% se preocupa demasiado por mantener buenas relaciones con los clientes y el 14.28% restante coincide en que existe sinceridad al proporcionar el servicio al cliente. La importancia de estos resultados nos debe reflejar lo que hacemos, lo que decimos, lo que se pensamos y sobre todo lo que el cliente piensa de nosotros.

Otros de los resultados que se obtuvieron con respecto al servicio que proporcionan los integrantes de la sucursal se encontró que al 100% les importa la opinión que el cliente pueda tener de ellos, de ese 100%, el 42.85% admite hacer siempre algo para que sus clientes se sientan importantes, al igual que coinciden en decir que le dan solución inmediata a los requerimientos del cliente, también reconocen identificar las necesidades del cliente y dicen también sentir satisfacción al atender sus necesidades.

De un 100% de los encuestados el 42.85% reconoce hacer sentir bien recibido a sus clientes, así como el ofrecerles un servicio cómodo, ordenado, puntual, además coinciden en decir que al proporcionar el servicio al cliente lo hacen sentir importante, lo aprecian, y reconocen la importancia de éste, así como el que siempre le dan asesoría y ayuda en todos los trámites que realizan en sucursal. El 85.71% respeta al cliente. Estos resultados deben de reflejar el total conocimiento por parte de los integrantes de la sucursal a cerca de quienes son sus clientes para así poder satisfacer sus necesidades.

Se les pidió a los integrantes que según su criterio cómo evaluaría su actitud su jefe en una escala del 1 al 10 y según los resultados de las encuestas se encontró que de un 100% el 57.14 coincide en decir que su jefe los evaluaría con una calificación de 8. Con respecto a cómo evaluarían su actitud sus compañeros y familia los resultados arrojaron que de un 100% el 57.14% indica que su actitud sería evaluada con una calificación de 10. Por otro lado, refiriéndonos al trato que los integrantes le dan a los demás, de un 100%, el 42.85% coincide en calificarse con un 8, con respecto a su sentido del humor, de un 100%, el 42.85% se evalúa con un 9, en cuanto a su paciencia y comprensión hacia con los demás de un 100%, el 42.85% se califica con 9, refiriéndonos a su entusiasmo se encontró que de un 100% el 42.85% coincide en calificarse con 8, con respecto a que tanto los integrantes de la sucursal se molestan por pequeñeces se encontró que de un 100% el 57.14% admite reconocer que se molesta por cuestiones que no tienen importancia. Esto nos debe indicar el nivel de actuación por parte de los integrantes de la sucursal para brindar el servicio al cliente.

Los integrantes de la sucursal reconocen en un 57.14% que se deben implementar programas de capacitación para poder mejorar la actitud y el servicio al cliente y así poder satisfacer las necesidades de los clientes así mismo un 28.57% coincide en indicar que se implemente la comunicación en la sucursal de manera que a través del fortalecimiento de ésta se pueda manejar y entender de manera positiva la manera de ser de cada uno de los integrantes de la sucursal así como también lograr un verdadero trabajo en equipo, y que se pueda hablar realmente de todo aquello que se está haciendo, el 14.28% indica que se deben atender mejor las responsabilidades que cada uno tiene asignadas en su área de trabajo.

## 5.5. DIAGNÓSTICO

De acuerdo al análisis de los resultados se observa que el servicio otorgado al cliente por parte de los empleados no es el adecuado ya que esto está relacionado con la actitud de los mismos, esto se origina por los problemas que se viven en la sucursal. Encontramos que no existe un verdadero compromiso por parte de los integrantes de las sucursales para que su desempeño sea realmente de excelencia, lo cual se ve reflejado en una falta de mayor motivación y capacitación ya que combinada está con sus habilidades y aptitudes dará como resultado un mejor desempeño laboral. La falta de compromiso por parte de los integrantes de la sucursal se debe también a que no existe un buen liderazgo ya que la manera de trabajar del gerente es presionando a la gente, pensando que obtendrán buenos resultados, pero no se da cuenta que de esta manera lo único que logra es el desinterés de su personal con respecto a la tarea que está realizando.

Además se percibe que no existe un ambiente de trabajo propicio dentro de la sucursal debido a las fricciones que se dan constantemente por cuestiones de por qué hacen unos más que otros, por no querer los empleados compartir sus conocimientos con los demás refiriéndonos a la gente que llega a capacitarse a la sucursal e inclusive con los de nuevo ingreso, por la incompatibilidad de caracteres y por la falta de una buena comunicación. Además se percibe una falta de interés por parte de la gerencia ya que ésta se preocupa más por la productividad, que por los empleados ya que éstos son los que tienen el contacto directo con los clientes. Todo esto se ve refleja en la deficiente calidad con que los empleados ofrecen el servicio al cliente y en la actitud que toma cada integrante para llevar a cabo sus funciones.

Se encontró que existe cierto descontento hacia el gerente. Esto se debe a que hay muchas injusticias y favoritismos, sin mencionar la falta de respeto ante el tiempo de los demás, se les da preferencia a personas específicas dependiendo el trato que éstas personas le dan al gerente. Para ellas sí hay permisos de todo tipo y las responsabilidades que les corresponde son asignadas a otras personas.

El nivel de comunicación no es alto dentro de la sucursal ya que se encontró que el gerente se siente con la autoridad de disponer del tiempo de las demás personas fuera del horario de trabajo con el motivo de comunicar alguna información importante, así como de hablar de las mejoras y avances. En dichas juntas de lo único que se habla es de productividad. Aquí no se le da importancia a aspectos cotidianos tales como motivación, incentivos, no se hace mención del trato que se les da a los clientes, a cerca de que les molesta o no a los integrantes de la sucursal. La mayoría de las veces el gerente toma sólo la decisión, de qué día y a qué hora realizar las juntas dependiendo de sus asuntos personales y de trabajo.

Se observa que en la sucursal a los integrantes le satisface mucho las posibilidades de desarrollo, lo que nos indica que en dicha sucursal se fomenta el crecimiento de los empleados hacia su formación integral. Además se observa que los empleados sienten gran satisfacción por el presupuesto alcanzado mes por mes haciendo a un lado la satisfacción personal por el servicio de calidad otorgado al cliente. Esto se debe a que debido a las constantes presiones que se viven en la sucursal la única preocupación e interés que existe es alcanzar las metas no importando el servicio que se le está dando al cliente.

Con respecto a como son manejadas las recompensas dentro de la sucursal se observa que un gran porcentaje representado por el 87.71% de los empleados recalcan que estas sí se dan pero realmente no como debería ser, esto es, porque debido que mientras un ejecutivo vende más, un porcentaje de su comisión es distribuido entre aquellos ejecutivos que sin esforzarse y sin hacer nada por cumplir sus metas reciben parte de la recompensa. Hablando de aspectos no económicos mencionamos nuevamente los favoritismos. Esto nos indica un serio problema, ya que el personal al preocuparse por cumplir sus metas y al no ser recompensado por sus logros ha traído como consecuencia que exista una menor motivación, un menor desempeño y lo que es peor aun, la actitud reflejada así como el servicio que los integrantes ofrecen al cliente no es de verdadera calidad.

Un aspecto interesante que se da dentro de la sucursal es que se da un alto nivel por parte de la mayoría de los empleados en ofrecer un servicio de calidad. Este nivel alcanzado se encuentra representado por un 71.42%, obviamente no podemos decir que el 100% de los empleados se encuentran en esta evaluación. Este rubro sí bien es cierto se encuentra representado por un 71.42% dato que está en un buen nivel, debería preocupar y ocupar a la organización que está pasando con el 28.58% que no considera de su agrado trabajar con calidad. Aquí lo interesante es que no es posible trabajar con calidad cuando existen muy bajos niveles de aceptación por parte de los integrantes de la sucursal en aspectos tales como el gusto por inducir cambios, el trabajar en equipo, el dominar su trabajo y afrontar retos, siendo que estos aspectos son esenciales para ofrecer un servicio de calidad. Todo esto nos indica la importancia de elevar los niveles de calidad personal en todos los integrantes de la sucursal.

Con respecto a la actitud que los integrantes de la sucursal muestran al ofrecer el servicio al cliente, se observa que la mayoría se preocupa demasiado por realizar sus tareas, en ellos para nada figura el interés por el cliente, tampoco les importa las consecuencias del servicio, sea para el cliente o para la sucursal, ya que tal preocupación sólo está enfocada por lograr la productividad ya que su interés es sólo vender y cumplir las metas solo por cumplirlas. Se encuentra también que un menor porcentaje toma una actitud más sincera, más profesional, esto porque se conocen las características y ventajas de los productos ofrecidos por la institución, aquí sí existe preocupación por el cliente no con amabilidad superficial sino con sinceridad. Esto nos indica que la sucursal debe lograr orientar los esfuerzos de toda su gente en transmitir una actitud positiva hacia los demás lo cual se verá reflejado en una imagen positiva de la sucursal.

Por otro lado, se observa que las acciones y estrategias para brindar un servicio de calidad en la sucursal no son óptimas, esto se ve reflejado en los siguientes aspectos:

Respecto a que tanto interés e iniciativa muestran algunos integrantes hacia su trabajo se observa que muy pocos le dan solución inmediata a las necesidades del cliente cuando acuden a hacer sus movimientos a la sucursal, esto se debe a que en ocasiones sino es que en la mayoría de las veces el cliente tarda en ser atendido, por un lado, porque hay mucha gente en la sucursal y por otro por que aún no habiéndola , los ejecutivos se encuentran distraídos hablando por teléfono sobre asuntos personales, o porque se encuentran haciendo otras cosas que no tiene nada que ver con su trabajo dejando al cliente parado esperando poder ser atendido, otro problema lo encontramos porque los procedimientos para llevar a cabo los tramites son demasiados laboriosos. Creando con todo esto en el cliente gran descontento, esto viene aunado a que los mismos integrantes no identifican plenamente las necesidades del cliente.

Otra situación se encuentra en que su minoría nadie pone de su parte para hacer sentir bien a sus clientes ya que derivado de las múltiples presiones por parte de los integrantes de la sucursal por cumplir con cierto número de transacciones y por las presiones por hacer cumplir el presupuesto orilla a que el cliente solo se le vea como un instrumento monetario.

Independientemente del puesto que desempeña cada uno de los integrantes de la sucursal se observa que muy pocos reconocen la importancia de satisfacer las necesidades de sus clientes esto es debido a que no se da el 100% de su esfuerzo e interés en el servicio que están ofreciendo al cliente sino porque se enfocan en hacer más rentable a la sucursal.

Un punto de interés es que se observa que a todos los integrantes les importa lo que el cliente pueda opinar de ellos cuando lo cierto es que con los resultados mostrados en párrafos anteriores demuestran lo contrario. De aquí la importancia en que la gerencia se preocupe por lograr que sus integrantes den lo mejor de sí mismos en todas sus actividades y de que día con día se fomente el desarrollo de la calidad personal.

Otro aspecto importante es que se observa que existe un deficiente conocimiento por parte de los empleados a cerca de quienes son sus clientes, de cuáles son sus características y que no existe un estilo propio para satisfacer las necesidades de los clientes.

Todo esto se origina debido a que no se muestra una actitud de interés en todos los asuntos relacionados con el cliente, porque los integrantes de la sucursal no lo orientan con amabilidad, porque no se le dedica al cliente aunque sea unos segundos para saludarlo, en despedirlo, en sonreírle francamente.

Un aspecto muy importante relacionado con la actitud de los integrantes de la sucursal es que según ellos no podría ser mejor, ellos consideran que tanto el gerente, como sus demás compañeros, familiares indicarían que es la adecuada, ellos dicen que el trato que le dan a las personas es bueno, al igual que su sentido del humor, su paciencia, comprensión y entusiasmo, sin embargo ellos señalan que tienden a molestarse por pequeñeces. Sin embargo el gerente opina todo lo contrario ya que sus comentarios la mayoría de las ocasiones coinciden en que la actitud de su gente es bastante mala, ya que en ocasiones no muestran amabilidad, no sonríen al cliente, se molestan porque el cliente no entendió algún procedimiento para llevar a cabo sus trámites, porque hay demasiada gente en sucursal, entre muchas cosas más, el mismo gerente reconoce que él en muchas ocasiones su actuación ante los demás no es la adecuada, sin embargo aunque el gerente reconozca que existen estas deficiencias no hace nada por cambiar la manera de actuar ante sus clientes y ante los mismos integrantes de la sucursal, y si él no cambia mucho menos logrará hacer que sus integrantes lo hagan. Y que tiene que tener la capacidad de contagiar actitudes: los conocimientos se enseñan, las habilidades se desarrollan, pero las actitudes se contagian. Cabe hacer mención que son los mismos clientes los que indican que la actitud en el servicio por parte de los integrantes es muy deficiente y constantemente se dan quejas que llegan hasta la alta dirección por asuntos relacionados a la actitud tan mala que optan los integrantes de la sucursal.

Es importante hacer mención que el nivel de actuación es muy importante para la organización ya que estos traen como consecuencia resultados muy positivos, cosa que en la sucursal no se podrá dar si la actuación y desempeño por parte de los integrantes de la sucursal para ofrecer un buen servicio al cliente es malo.

Hay ciertos aspectos dentro de la sucursal mínimos pero que molestan a los empleados, como son la falta de incentivos, el poco tiempo para comer y la falta de libre expresión en asuntos relacionados con la sucursal. Al gerente no le interesa si sus empleados están bien con su familia, o si tiene algún problema, lo único que le interesa es lograr las metas propuestas cada mes sin importar como.

## 5.6. PROPUESTA

Grupo Financiero Bital se ha caracterizado como el grupo financiero de mayor crecimiento en México, el cual se propone ser una empresa con un gran potencial humano, en donde la labor más altruista es la del servicio al cliente, interno y externo, es por ello que la calidad en el servicio es una herramienta que debe estar presente en todo momento para mejorar su posición en el mercado.

Para ello es importante dar solución a los problemas que se viven en cada sucursal. en este caso muy particular en la Sucursal 948 Nextengo en relación con la actitud y el servicio al cliente.

En la Sucursal investigada se encontraron grandes deficiencias, las cuales requieren se les de solución, una solución que sea capaz de mejorar la calidad en el servicio brindado al cliente , que contenga ciertos lineamientos bien dirigidos a los problemas que se viven en la Sucursal.

Lo que se propone es implementar un programa de capacitación dirigido a todos los integrantes de la Sucursal incluyendo al gerente, esto por medio de cursos de calidad personal con la finalidad de mejorar la actitud y desempeño de todos los participantes lo cual no está permitiendo brindar un buen servicio al cliente.

Al final del curso. los participantes aplicarán el "Estilo propio de Bital" para brindar un servicio a clientes, clientes que los distingan del resto de los competidores, con la finalidad de tener éxito en la prestación de sus servicios. Con estos cursos de capacitación se pretende:

a) Fortalecer la capacidad y conciencia de servicio con técnicas y herramientas entre los integrantes que conforman la sucursal enfatizando la necesidad de colaboración y trabajo en equipo.

b) Ayudar a los participantes a diagnosticar su estilo predominante al dar la atención a los clientes, e incrementar el uso de sus fortalezas naturales y cómo desarrollar aptitudes nuevas y convenientes.

c) Proporcionar a los participantes, los principios básicos para solventar con mayores probabilidades de éxito sus interrelaciones con los clientes.

d) Incrementar entre los participantes la habilidad para entender y manejar en forma positiva las características personales de los clientes internos y externos.

Estos cursos se pueden impartir por medio del departamento de capacitación y desarrollo de la misma institución financiera. En donde una de las alternativas del programa de calidad personal conste 6 sesiones las cuales se detallan a continuación:

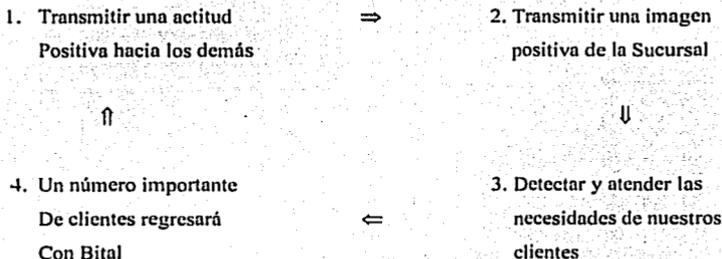
En la *primera sesión* se dará una introducción en donde se les hará ver a los participantes que lo que nosotros somos, lo que pensamos y lo que decimos puede influir en lo que el cliente piensa de nosotros. Y nosotros somos el reflejo de la institución. Ya que en la opinión del cliente influyen numerosos factores como son: el aspecto de las sucursales, la limpieza, el orden, e incluso, el timbre de la voz que le responde al teléfono. También se les hará ver que el contacto con el público y el personal de Bital es más importante que ninguna publicidad, que hable de los beneficios de la empresa y lo que es más importante "la opinión del cliente", ya que es la recomendación más efectiva que cualquier anuncio luminoso colocado en la más concurrida de las avenidas.

En la *segunda sesión* se ilustrarán conceptos de autorrealización y autoestima, estudio de las necesidades y motivación del ser humano, así como la personalidad del mismo, así como temas de autocontrol, la conformidad, logrando con esto fijar los valores más significativos los cuales son: la voluntad, actitud, y calidad que conforman el bien ser; la inteligencia y capacitación que son parte del bien saber; la habilidad y el entrenamiento que integran el bien hacer y por último la recompensa honesta que es el bien tener.

En la *tercera sesión* se hablará sobre la calidad en el servicio, su concepto, características y se dará el concepto de calidad.

El desafío de mejorar realmente la calidad del servicio puede parecer poco práctico y resulta mucho más sencillo hablar en este módulo de la necesidad de mejorar el servicio. Lo que se pretende en este módulo es hacer ver a los participantes que "sólo el cliente puede apreciar la calidad del servicio, porque la calidad está en los ojos del observador". El cliente percibe la calidad del servicio que recibe bajo sus propias condiciones. Lo que constituye la calidad para una persona puede no ser tan importante para otra.

En la *cuarta sesión*, se hablará de los estilos básicos del servicio. Aquí lo que se pretende es reafirmar el estilo de servicio para Bitel "el profesional" de manera que:





*a) Limpieza y apariencia.*

Cuando un cliente visita la sucursal es importante hacerlo sentir que está en casa.

*b) Lugar de trabajo de cada miembro de la sucursal.*

Esto es, lograr que el lugar de trabajo refleje una imagen de profesionalismo.

Se les hará ver que el detectar y atender las necesidades de los clientes significa que:

Cuando un cliente entra a alguna de nuestras sucursales, tiene razones muy concretas para hacerlo: cobrar un cheque, abrir alguna cuenta, hacer un depósito, etc. Pero para hacer alguna de estas cosas tiene que entablar alguna relación con algún integrante de la sucursal, por lo que es importante identificar las necesidades de sus clientes.

Lo importante de esta sesión es hacer ver a los participantes que para Bital, lo más importante es el cliente y que por lo cual es necesario mostrar siempre una actitud positiva, de interés en todos los asuntos relacionados con el cliente, orientarlo amablemente, que el tiempo destinado para la atención a clientes evitarlo emplearlo en asuntos personales, así como respetar los horarios establecidos para la atención a clientes.

Con este estilo de servicio, un número importante de clientes regresará con Bital. Con esto se quiere decir que el tiempo muy bien empleado, serán aquellos segundos destinados en saludar, en despedir y agradecer al cliente: en sonreírle francamente y mirarle directamente al hablar.

En este curso se hará ver a los participantes que el cliente tiene la necesidad de ser comprendido, bien recibido y sentir que es importante, por lo que es necesario conocer sus características ya que en función de éstas se podrá armar un paquete de servicios y no productos aislados que hagan sentir al cliente que lo que se le está ofreciendo es especialmente para él.

En la *quinta sesión* se impartirá el tema de los estilos básicos de clientes. En donde se hará ver que para tener éxito en el servicio es importante conocer las características de los clientes y que para ello es necesario:

- a) Mantener una actitud de interés hacia todo lo relacionado con él.
- b) Mostrar interés en satisfacer sus necesidades.
- c) Amabilidad.
- d) Controlar los estados de ánimo.
- e) Sonreír.
- f) Evitar hablar fuerte.
- g) Evitar distracciones.
- h) Saber escuchar.
- i) No ofrecer al cliente los productos antes de conocer sus características y necesidades.
- j) Mostrar comprensión e interés en cualquier queja o problema de los clientes. Esto los hará sentirse importantes.

Para finalizar el programa sería conveniente realizar un ejercicio entre todos los participantes, esto para reafirmar lo aprendido en el curso y sobre todo para saber que tanto conocimiento tienen de sus funciones y más aún que servicio están ofreciendo a sus clientes.

Por otra parte, el banco debería tener un incentivo adicional hacia el personal que labora en las sucursales, de acuerdo a los niveles de calidad obtenidos, en donde a través de las juntas de consejo se lleven a cabo evaluaciones mensuales a cerca de la participación, comunicación, el trabajo en equipo e integración de cada sucursal, en donde qué tanto se han identificado los problemas y se les ha dado solución. Los aspectos a evaluar en estas serían:

***PARTICIPACIÓN.***- Aportación de ideas para alcanzar objetivos.

***INICIATIVA.***- Identificar y emprender acciones de corrección y / o mejora.

***ATENCIÓN.***- Muestra de interés a lo que se hace.

***RESPECTO.***- Respeto A la persona e ideas de los demás.

***LIDERAZGO.***- Hacer que las cosas sucedan de manera óptima.

***RETROALIMENTACIÓN.***- Comunicación abierta en cuanto al desempeño.

***CONSENSO.***- Acuerdos tomados en grupo en beneficio dela sucursal.

***UTILIZACIÓN DE MÉTODOS DE ANÁLISIS.***- Utilización correcta de la metodología, así como de las herramientas de trabajo.

Una vez concluidas estas evaluaciones sería conveniente tener una mesa redonda para discutir las quejas, problemas que se hayan suscitado en el desarrollo de su trabajo, así como con los clientes, logrando con todo esto tener una buena comunicación, para poder ofrecer un mejor servicio.

Estas evaluaciones tienen gran importancia, con ello se permitirá identificar los elementos negativos y positivos de la sucursal, lo cual será una herramienta para mejorar todos en grupo. De tal manera se integrara todo el personal, haciéndolos sentir como socios de la misma institución, siendo un equipo de trabajo unido, fijando metas las cuales serán realistas. En donde nuestro actuar diario deberá estar regido por los valores de Grupo Financiero Bital, acorde a estos valores y seguidos de la normatividad que como institución debemos de cumplir se logrará tener éxito en el desempeño de nuestras labores.

## CONCLUSIONES

Se confirma que la hipótesis planteada al principio de la investigación fue acertada, por lo tanto, los integrantes de la Sucursal Bital 948 Nextengo necesitan capacitación mediante un programa de calidad personal para mejorar la actitud y desempeño para lograr los objetivos deseados de la sucursal, logrando elevar así los niveles de satisfacción al cliente, esta deberá ser constante y posteriormente exponerla por todos los integrantes de banca comercial que forman para de la institución bancaria; de esta forma se podrá lograr una empresa financiera con el personal capaz de brindar un servicio de calidad.

Con todo esto, podemos decir que la calidad personal es muy importante en todo tipo de empresa, ya que el factor humano es el único capaz de mejorar, crear e innovar, así como determinar el fracaso o éxito de toda organización, siendo que la alta dirección tiene como responsabilidad encontrar y desarrollar el talento y la creatividad, innato a todo ser humano, a través de la educación, capacitación y entrenamiento.

Contando con una persona con calidad, esto es, con valores, principios y motivado para dar lo mejor de si, se tendrá el total rendimiento de la misma, lo cual dará como resultado un mejor servicio, el cual será de la misma calidad con que cuenta el personal de la sucursal.

Al brindar un servicio con calidad nos dará como ventaja tener un mercado fijo y creciente, en donde se verán reflejados la disminución de quejas y problemas con los clientes, logrando una mejor aceptación del personal.

Grupo Financiero Bital tendrá que establecer y mantener una calidad de servicio lo mejor posible con la finalidad de abarcar mas mercado, para ello se debe hacer frente a los nuevos retos fortaleciendo nuestro conocimiento y habilidades renovando nuestra actitud. En donde se deben romper procesos, crearlos, mejorarlos, cambiar, eliminar o enriquecer la estructura para darle al cliente lo que quiere, en donde todos los integrantes de banca comercial se involucren en los procesos proveedor cliente y colaboradores comprometiéndose

con el bien hacer. En donde el reto será convertir a la organización en un lugar apasionante para trabajar, un lugar donde no necesitemos más que nuestro propio trabajo bien hecho para ser considerados, y que objetivamente tengamos todos los derechos que nos otorga el buen cumplimiento de nuestros deberes.

Es la competitividad la que produce la rentabilidad, es resultado de la preferencia de los clientes para comprar lo que se les vende y de los empleados, para vender lo que se les compra. Para que los empleados se preocupen desmedidamente por satisfacer las necesidades de los clientes, la organización se debe preocupar desmedidamente por satisfacer las necesidades de los empleados. La empresa no es el cielo, pero tampoco debe perder de vista que para llegar al objetivo que le da vida – ganar dinero – es necesario satisfacer a los clientes satisfaciendo primero a los empleados, la exigencia hacia ellos debe ser dual, debe de haber una exigencia de ellos hacia la empresa.

## ANEXO I

### ENCUESTA DE ACTITUD DIRIGIDA A LOS INTEGRANTES DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS 948 NEXTENGO

**OBJETIVO.-** Este cuestionario tiene por objeto conocer los puntos de vista en relación con la Unidad de Negocios y su trabajo, los que nos serán de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, así como para explicar el porque de muchas cosas que, quizás por falta de una mejor actitud y comunicación adecuada, puedan parecer inconvenientes. Estos puntos de vista constituirán una ayuda apreciable para la Unidad de Negocios para mejorar las condiciones de trabajo.

Preferimos que por ningún motivo ponga usted su nombre, firma y ningún otro dato que pueda identificarlo, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza.

Su cooperación, franca, y sus sugerencias, serán de gran valor para la empresa y usted mismo. Muchas gracias por su cooperación.

#### 1.- ¿Le gusta su trabajo?

- a)  Me agrada mucho.
- b)  Me parece bien.
- c)  No me satisface del todo.
- e)  No.

#### 2.- ¿Cómo considera su desempeño laboral?

- a)  Mi desempeño es bueno.
- b)  Mi desempeño es mejor que el de mis compañeros.
- c)  Sobresalgo en algunas tareas y en otras no.
- d)  Trato de mejorarlo.

**3.- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?**

- a)  Muy amistoso.
- b)  Bueno pero podría mejorar.
- c)  Existen ciertas fricciones.
- d)  Malo.

**4.- ¿Considera que existe favoritismos en tu trabajo?**

- a)  Sí.
- b)  No.

**5.- ¿En una escala de 1 a 10 podría decirme que tanta comunicación existe en tu área de trabajo?**

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

**6.- ¿Del 1 a 5 clasifique en orden de importancia qué es lo que más le satisface en su trabajo, considerando el 1 la de mayor importancia y el 5 la de menor importancia?**

- a)  El sueldo que recibe.
- b)  El tipo de trabajo que realiza.
- c)  La forma en que es tratado.
- d)  Las posibilidades de progreso.
- e)  Ninguna de estas circunstancias.

**7.- ¿Qué logros ha recibido por tu desempeño laboral?**

- a)  Ser reconocido
- b)  Satisfacción personal por el servicio otorgado al cliente.
- c)  Satisfacción personal por las metas alcanzadas.

**8.- ¿Dentro de su área de trabajo como son manejadas las recompensas?**

- a)  Son manejadas con justicia.
- b)  Operan adecuadamente.
- c)  Existen inequidades.

**9.- Examina cada uno de los siguientes grupos de descripciones. Clasifique éstos según lo describan a usted. Marque aquélla que mas se asemejen a usted**

Me gusta

- a)  que mi trabajo sea difícil.
- c)  que mis compañeros cooperen.
- c)  ejercer influencia.
- d)  las relaciones sociales.
- e)  trabajar con los demás.
- f)  trabajar con calidad.
- g)  recibir reconocimiento personal.
- h)  ser respetado por los demás.
- i)  inducir cambios.
- j)  dominar mi trabajo.

**10.- ¿En qué grado se siente comprometido con la historia, misión y metas de la organización?**

- a)  ( ) Alto grado.
- b)  ( ) Menor grado
- c)  ( ) Nulo.

**11.- ¿Qué actitud opta usted al proporcionar el servicio al cliente?**

- a)  Te preocupas demasiado por realizar tus tareas.
- b)  Eres indiferente.
- c)  Te preocupas demasiado por las buenas relaciones..
- d)  Existe sinceridad.

**12.- Examine las siguientes oraciones y responda de acuerdo a lo que vive usted diariamente en su área de trabajo. Marque con una X la respuesta que considere la adecuada.**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
a) Hace usted algo para que sus clientes se sientan especiales	—	—
b) Le da solución inmediata a los requerimientos del cliente	—	—
c) Identifica plenamente las necesidades de sus clientes	—	—
d) Siente satisfacción al atender las necesidades de sus clientes	—	—
e) Le importa la opinión que el cliente pueda tener de usted	—	—

**13.- A continuación le presentamos una lista de necesidades de los cliente, marque con una X aquellas que usted haya aplicado en su área de trabajo:**

- a) \_\_\_ Necesidad de sentirse bien recibido.
- b) \_\_\_ Necesidad de un servicio cómodo.
- c) \_\_\_ Necesidad de un servicio ordenado.
- d) \_\_\_ Necesidad de un servicio puntual.
- e) \_\_\_ Necesidad de ser comprendido.
- f) \_\_\_ Necesidad de recibir ayuda y asesoría.
- g) \_\_\_ Necesidad de sentirse importante.
- h) \_\_\_ Necesidad de ser apreciado.
- i) \_\_\_ Necesidad de ser reconocido.
- j) \_\_\_ Necesidad de respeto.

**14.- Lee las siguientes oraciones y en una escala del 1 al 10 marque aquélla que se ajusta mejor a su actitud:**

- |                                                        |                      |
|--------------------------------------------------------|----------------------|
| a) Mi jefe evaluaría mi actitud como                   | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| b) Mis compañeros y familia evaluarían mi actitud como | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| c) El trato que le doy a los demás                     | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| d) Mi sentido del humor                                | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| e) Mi paciencia y comprensión                          | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| f) Mi entusiasmo                                       | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| g) Cuando me molesto por pequeñeces                    | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |

**15.- ¿Qué sugiere para mejorar la atención y servicio al cliente?**

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, Rubén. Psicología del aprendizaje. Edit. Siglo Veintiuno. 1981
- Cantú, Ricardo. Las etapas del desarrollo administrativo. Edit. Diógenes. 1988.
- Cobra, Marcos. Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación. Edit. Mc Graw-Hill.
- Colunga Dávila, Carlos. Administración para la calidad. Edit. Panorama. 1995.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw-Hill. 1983.
- Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. Edit. Diana. 1996.
- González González, Carlos. Control de calidad. Edit. Mc Graw-Hill.
- Grande, Idelfonso. Marketing de los servicios. Edit. ESIC. 1990.
- Ishikawa, Karou. ¿Qué es control total de calidad?. Edit. Norma. 1985.
- IPADE. Dirección por servicio. La otra calidad. Edit. Mc Graw-Hill.
- J. M., Juran. Juran y la planificación para la calidad. Edit. Díaz de Santos S. A. 1998.
- Keith, Davis / John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Edit. Mc Graw-Hill. 2000.
- Larios Gutiérrez, Juan José. Hacia un modelo de calidad. Edit. Iberoamericana. 1990.

Moller Claus. La calidad personal, base de todas las demás calidades. Edit. TMS s/a. 1992.

Munich, Lourdes. Más allá de allá de la excelencia y de la calidad total. Edit. Trillas. 1992.

Pichardo Pegaza, Ignacio. Introducción a la administración pública en México. Vol. II  
INAP. 1984.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte.  
Edit. Limusa. 1990.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte.  
Edit Limusa. 1990.

Reyes Ponce Agustín. Administración de personal. Edit. Limusa. 1987.

Rico, Rubén. Calidad estratégica total. Edit. Munich. 1993.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Edit. ECASA. 1993.

Senlle, Andrés. La calidad en los servicios y en la administración pública. Edit. Gestión  
2000 S. A. 1993.

Stebbing, Lionel. Aseguramiento de la calidad. Edit. CECSA. 1995.

Warren G., Bennis. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.  
Edit. Fondo Educativo Interamericano.

William B., Warther Jr. Administración de personal y recursos humanos.  
Edit. Mc Graw-Hill. 1996.

Vincent, Laboucheix. Tratado de la calidad total. Edit. Lumsa. 1984.

Zepeda, Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson. 1999.

