



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, PUBLICAS Y PRIVADAS. PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD PERSONAL DE LOS AGENTES DE VENTAS EN TELEMARKETING DE AVANZADO"

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



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION PRESENTA: ARACELI PANZI OLIVARES

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

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.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

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

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

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

Calidad de las organizaciones públicas y privadas

"Propuesta de mejora en la calidad personal de los
agentes de ventas en telemarketing de Avantel"

que presenta la pasante: Araceli Panzi Olivares

con número de cuenta: 08909577 - 5 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 29 de Mayo de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

L.A.E Celia Rodríguez Chávez

II

L.A.E Jesús Alberto Viveros Pérez

III

ING. Juan Rafael Garibay Bermúdez

DEDICATORIA

*A MI MADRE: Causa de mi inspiración, de mi agradecimiento a dios y a la vida.
Le haz dado una esperanza a mi alma y un deseo constante de
superación, de alegría, valor y amor.
Dedico con todo mi cariño éste triunfo a esos pequeños grandes
motivos.*

AGRADECIMIENTOS

A MI AMIGO Y PADRE

Tener amigos no es fácil, necesitas tener una enorme capacidad para comprender a los demás con sus aciertos, pero también con sus defectos, aceptarlo tal como es y no, como tú quisieras que fuera. Padre, eso haz sido tú en estos años de convivencia, un gran Padre y excelente amigo que me entiendes, que me escucha, y me hace reflexionar en todas las tareas que he emprendido, ésta también es tu obra, con la cual iniciamos otro reto; como lo que eres, mi amigo y mi padre.

A LA UNAM

Por darme la posibilidad de encontrarme a mi misma. Adquirir la capacidad de determinar qué es lo que quiero en la vida para establecer claramente mis objetivos y crear los lineamientos de disciplina, conocimientos, acciones y actitudes que me permitieron alcanzar mi meta. En una sola palabra, Gracias por ser orgullosamente egresada de la UNAM.

A MIS PROFESORES

A todos aquellos que en cada momento supieron transmitir sus conocimientos y experiencias durante esta gran aventura. A mis profesores de seminario Celia Rodríguez, Juan Rafael Garibay, Sergio Ortega y especialmente a mi Asesor Jesús Alberto Viveros, quien con su paciencia y motivación me guió en el transcurso de este proyecto.

A LA FAMILIA ZENDEJAS OLIVARES

Por permitirme formar parte de su familia, por su amor, sus consejos, por estar siempre a mi lado apoyándose incondicionalmente, esto también es suyo. Tío Pepe, Lochita, Pepe y Jorge, Gracias.

A MIS FAMILIARES

Todos y cada uno de ustedes, están en mi pensamiento y son una razón para seguir adelante. Porque fortalecen mi espíritu y regocijan mi alma. Sencillamente por ser mis Tíos y Tías por ser mis Primos y Primas, por ser una gran familia.

A MIS GRANDES AMIGOS

Coincidir con alguien es fácil, pero coincidir con alguien que te quiera y te entienda tal y como eres, no lo es. Por compartir sueños y anhelos, por esos momentos de felicidad, y por vivir nuestros sentimientos fundidos en un solo corazón, agradezco poder decirte mi amigo.

Jurek, Verónica, Emy, Roberta, Chela, Mariana, Paty San, Rosalba, Arturo, los quiero mucho.

A todos aquellos que confiaron en este sueño hecho realidad, Gracias por creer en mí

INDICE

	Página
PROTOCOLO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1 ADMINISTRACIÓN	5
1.1 Concepto de Administración	6
1.2 Función de la Administración en la vida actual	7
1.3 Principios de Administración	8
1.4 Funciones Administrativas	9
1.4.1 Planeación	10
1.4.2 Organización	10
1.4.3 Dirección	10
1.4.4 Control	10
1.5 Áreas Funcionales	11
1.5.1 Producción	11
1.5.2 Mercadotecnia	12
1.5.3 Finanzas	13
1.5.4 Recursos Humanos	14
CAPITULO 2 LAS ORGANIZACIONES	17
2.1 Concepto de Organización	17
2.2 Objetivos de las Organizaciones	19
2.3 Recursos Humanos	20
2.4 Tipos de Organizaciones	22
2.5 Clasificación de las	23
2.6 Organizaciones de Servicio	24
2.6.1 Clasificación de los Servicios	25
2.6.2 Características de los Servicios	27
CAPITULO 3 CALIDAD	29
3.1 Concepto General de Calidad	29
3.2 Control de Calidad	32
3.2.1 ¿Qué es el Control de Calidad?	32
3.2.2 Objetivos de Control	36
3.2.3 Control Estadístico	37

3.3	La Calidad Personal como base de las demás Calidades	39
3.3.1	Calidad Personal	40
3.3.2	El nivel de Actuación (Nivel A)	43
3.3.3	El nivel Ideal de Actuación (Nivel I)	47
3.4	Calidad en el Servicio	49
CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO		52
4.1	Marco Referencial	52
4.1.1	Antecedentes de Avantel	52
4.1.2	Antecedentes de Grupo Telmark	55
4.2	Antecedentes del problema	60
4.3	Investigación	62
4.4	Resultados	63
4.5	Propuesta	65
Conclusiones		67
Bibliografía		69
Anexos		71

PROTOCOLO

PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD PERSONAL DE LOS AGENTES DE VENTAS EN TELEMARKETING DE AVANTEL."

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

LOS AGENTES DE LA EMPRESA TELMARK, NO PROPORCIONAN AL CLIENTE LA INFORMACIÓN COMPLETA, CORRECTA, LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE TENDRÍA AL ADQUIRIR EL SERVICIO DE LARGA DISTANCIA, DISMINUYENDO LA EFICIENCIA DEL MISMO.

OBJETIVO GENERAL

PROPONER UNA MEJORA EN LA CALIDAD PERSONAL DE LOS AGENTES DE SERVICIO QUE TRABAJAN EN LA CAMPAÑA DE TELEMARKETING DE AVANTEL OBTENIENDO EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A) Conocer la calidad personal de los agentes de servicio que trabajan en la campaña de Telemarketing de Avantel.
- B) Identificar las necesidades de los agentes y cómo satisfacerlas, (motivación).
- C) Analizar los parámetros actuales de calidad requeridos y saber qué tan efectivos son.
- D) Proponer actividades que mejoren la calidad personal de los integrantes de ventas.

JUSTIFICACIÓN

El conocer la calidad personal de los agentes de servicio de telemarketing para la campaña de Avantel, es importante, ya que dentro de ella se está estableciendo también la eficiencia con la cual los agentes realizan su trabajo. Un vendedor siempre debe ser sinónimo de confianza para el cliente, ya que es él quien tiene el primer contacto al ofrecer el servicio, es por ello que cobra importancia el trato amable y cordial, la veracidad de la información que proporciona, ya que si ésta se omite o modifica el cliente está siendo engañado con falsos beneficios, llámese tarifas, descuentos, promociones, horarios, calidad en general etc., y al final de cuentas cuando el cliente ocupa el servicio puede percatarse que no se está cumpliendo la expectativa prometida por lo tanto repercute en una mala imagen para la empresa.

HIPÓTESIS

El bajo nivel de calidad personal en los ejecutivos de telemarketing de la campaña Avantel, es lo que origina, que no se realice el cierre de ventas con el estándar requerido y por lo tanto ocasiona una productividad deficiente.

Si se les capacita en un programa o técnica de calidad personal es muy probable aumente el volumen de ventas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el término Calidad, esta presente en nuestras vidas con mayor frecuencia, sin embargo ¿Cuántos de nosotros hemos analizado lo que significa esta palabra?. Realmente cuando vamos de compras estamos ciertos que los artículos que compramos son de Calidad, pero serán de Calidad de manera individual si y solo si cumplen con nuestras expectativas y cubren nuestras necesidades, lo mismo sucede si lo que vamos a solicitar es un servicio, será fácil decir - es un servicio de Calidad -.

Al hablar de calidad inmediatamente pensamos en un producto o servicio, sin embargo, cuando alguien se refiere a una persona que tiene ciertas características, que lo distinguen en su trato personal, en su trabajo, de manera profesional, pocas veces decimos que ese individuo posee Calidad.

Así de sencillo resulta, los individuos son los que en primera instancia deben cuidar su Calidad Personal. Porque precisamente la Calidad, parte de uno mismo, de cada individuo para que de esta manera, de individuo en individuo se llegue a una mejor convivencia y así se alcance la Calidad Total. Esta Calidad Personal será reflejo de altos valores, de empatía hacia los demás, de tolerancia y del autoconocimiento que genere evolución.

De ahí la razón del presente trabajo, que se ha desarrollado con la intención de mejorar la Calidad Personal de los Agentes de ventas de telemarketing de la campaña Avantel, para que con ello se obtenga un mejor equipo de trabajo, aumente la productividad y se cumpla con el objetivo de servicio por parte de la empresa. La forma de responder a las expectativas de Calidad en el servicio de nuestros clientes, es a través del Recurso Humano.

El primer capítulo contempla los aspectos generales de la Administración, ya que consideramos que la Administración está inmersa en cualquier aspecto de nuestra vida. Desde su concepto, los Principios de la Administración, las Funciones administrativas así como las Áreas Funcionales más comunes.

El segundo capítulo considera a las Organizaciones ya que es en ellas dónde se desarrollan los individuos en sus diferentes facetas, es por ello que es básico tener el concepto de la misma, conocer qué objetivos tienen las organizaciones, los tipos de organizaciones que hay, el papel que desempeña el área de Recursos Humanos dentro de una organización; la clasificación de las organizaciones y por ser una organización de servicio en la que se desarrolla el punto de estudio, trataremos cuales son las organizaciones de servicio y cuál es la característica y clasificación de los servicios.

El tercer capítulo presenta diferentes conceptos de Calidad, se aborda qué es el control de Calidad, qué es objeto de control sus objetivos y sus bases, considerando en un punto básico el Control Estadístico. Dentro de este capítulo no podría faltar hablar de la Calidad Personal conoceremos como se define, cuál es el nivel de actuación y cuál el nivel ideal de actuación, así mismo es importante entender el concepto de Calidad en el Servicio, ya que brindar un servicio de Calidad será la diferencia entre una marca y otra.

En el cuarto capítulo se considera el caso práctico, donde se dará como referencia los antecedentes de la empresa objeto de estudio, se lleva a cabo el diagnóstico así como la investigación que dará los resultados para poder realizar la propuesta y de esta manera llegar a la conclusión.

Por último se presentan las Conclusiones del trabajo de investigación, en donde de manera general se exhorta a los directivos y empleados a desarrollar una cultura de Calidad Personal.

CAPITULO I ADMINISTRACIÓN

La conversión del hombre primitivo de nómada a sedentario ha sido tema de muchos estudios y análisis, debido a la consecuencia lógica de su vida en sociedad, dando origen a los primeros grupos organizados empíricamente para sobrevivir, satisfaciendo de manera más fácil sus necesidades primarias. De tal manera que a través de los siglos, el hombre evolucionó y con él la capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar su vida, sus bienes, y también la de los demás. Por lo tanto podemos decir que la administración siempre ha existido.

A través de la historia la administración también ha evolucionado, y podemos decir que todas las civilizaciones han propiciado su desarrollo; dentro de estas podemos mencionar las culturas: Egipcia, Babilónica, Hebrea, China, Griega, Romana, etc. A nuestra consideración la cultura romana, aportó ideas claras y precisas valiéndole ser por un periodo muy amplio el gran imperio romano, de éste podemos tomar las primeras manifestaciones de un funcionalismo altamente diversificado, delegación de autoridad y el principio de especialización.

Y aún en la Edad Media, que comprende del siglo V al siglo XV época difícil para la ciencia debido al oscurantismo en el que se vivía, la administración se enriquece ya que, se encuentra una nueva forma de gobernar, de administrar, por medio de un Régimen Feudal, donde existía una sociedad jerarquizada en todos sus estratos, pasando por los gremios con sus niveles y normas de producción rudimentarias.

El transcurso del tiempo nos lleva como es sabido por todos, a la Revolución Industrial siendo la cuna de la producción en masa, gracias a las innovaciones técnicas, financieras, y sobre todo a su modificación de los procesos de producción, donde por ejemplo paso de ser un pequeño taller de zapatos a la gran industria del calzado donde se encuentran máquinas especializadas para cada una de las fases de fabricación de zapatos. Igual ha ocurrido con la industria del hierro, que partiendo de un taller de herrería, ha llegado a las grandes acerías, a las enormes fundidoras que producen los más importantes elementos del progreso actual: hierro y acero insustituibles para la formación de grandes ciudades. Así como estos ejemplos se evolucionó en diferentes áreas (industria del transporte, industria textilera, la producción de maquinaria para la explotación agrícola, industria de la transformación, la industria petrolera, etc.); lo que llevó a la creación de nuevas y complejas organizaciones incluidas en ellas las organizaciones sindicales; la nueva concepción de clases sociales como la clase burguesa, dueños de las nuevas empresas y la clase del proletariado.

El concepto de Organización o empresa involucró forzosamente a la Administración a manera de crear su técnica y de la sistematización para seguirse desarrollando. Es así como a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se empieza a conocer el nombre de Frederick Winslow Taylor y el de Henry Fayol de hecho este último es conocido como el padre de la administración moderna, iniciando con sus trabajos un nuevo concepto y forma

de trabajar en las organizaciones, y completando a estos estudiosos se une la obra de Elton Mayo.

“Si fueron de gran trascendencia los estudios de Taylor sobre el trabajo en sí, y de enorme significación también el análisis de Fayol sobre diversas funciones administrativas, de mayor alcance fueron las observaciones de Mayo acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, sus relaciones informales, su estado de ánimo y su conducta social, así como otros tantos factores que influyen decididamente sobre el trabajo que efectúan.

Sintetizando: Organización técnica del trabajo (Taylor), Sistematización de la Administración (Fayol) y Coordinación de las Relaciones Humanas (Mayo)”¹

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Es por ello, que mediante el presente trabajo es importante dar a conocer los diferentes conceptos que se conocen de administración ya que nos involucramos con ella en todo momento de nuestra vida.

Se considera importante la definición etimológica por lo que la palabra ADMINISTRACIÓN”, se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister” que expresa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

A continuación, se exponen las definiciones de los diferentes estudiosos de esta materia que son:

ADMINISTRACIÓN ES:

Para Harold Koontz y Cyril O'Donnell.

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

Para Isaac Guzmán Valdivia.

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”

Para George P. Terry.

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.”

¹Games A.S.Stoner, R. Edward Freeman Administración, Editorial Prentice Hall 1992

Para José Antonio Fernández Arena.

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."

J.D. Mooney.

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Henry Fayol.

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

Agustín Reyes Ponce.

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

Joaquín Rodríguez Valencia.

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado."

Considerando los conceptos anteriores la definición ideal para mí es la siguiente.

ADMINISTRACIÓN: Es la ciencia que se desarrolla para la obtención de los objetivos organizacionales, a través de los recursos de la organización utilizados de manera óptima logrando con ello Calidad Total.

1.2 FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA VIDA ACTUAL

Hoy en día, no podríamos imaginar siquiera una sociedad sin administración, ya que al buscar el hombre satisfacer sus necesidades de manera conjunta, (porque de manera individual no podría obtener los mismos resultados), ha ido otorgando una importancia mayúscula a esta ciencia.

La función de la administración en la vida actual repercute en nuestro bienestar individual, en el bienestar para la sociedad y en la economía de un país.

En el aspecto individual, la administración nos permite proyectarnos, ya que si tenemos un plan de vida, podremos cubrir todos y cada uno de nuestros roles; como el profesional en el trabajo desarrollando nuestro intelecto, contribuimos a solucionar los problemas de nuestra empresa, consiguiendo con ello un mejor país; en el rol familiar actuando como hijo, hermano, padre ó madre involucrado en conservar una familia unida, fomentando la comunicación y la confianza que proporciona seguridad ya que la familia es la base de la sociedad.

En el bienestar para la sociedad, ya que la administración contribuye con su aplicación a planear, organizar, dirigir y controlar a comunidades, ciudades, países, empresas, oficinas gubernamentales, organizaciones, sociedades y asociaciones civiles, con el fin de obtener mayor productividad y bienestar.

Y aquí entraría la cuestión económica que es la que más se asocia con la administración ya que, en este rubro es, donde se ha desarrollado por completo el concepto antes citado, en la economía que se desprende de la función empresarial realizada en todo el mundo; en fábricas, comercializadoras, maquiladoras, empresas de servicio, empresas de entretenimiento, procesadoras, etc. La administración bien planeada, aplicada, dirigida y controlada es lo que ha contribuido a lograr el desarrollo tan avanzado que hay en el actual siglo XXI, el constante estudio y conocimiento de las necesidades de los consumidores ha hecho que el día de hoy no se necesite más que digitar diez u ocho números para comunicarse al otro lado del mundo y escuchar la voz de una persona, o tan sencillo como usar un teclado y estar en contacto con otra persona que tal vez nunca conozcamos físicamente, y esto tan sólo al acceder a la red.

Es por esta y otras muchas razones por las cuales la Administración, ha cobrado tanta importancia en la vida de todos nosotros. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Con el propósito de lograr sus objetivos la administración ha recurrido a los principios de administración.

1.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Toma gran importancia el poder mencionar los Principios de Administración de Henry Fayol citados por Rodríguez Valencia; Fayol quien fue un industrial e ingeniero civil francés, estableció una serie de principios de administración para obtener un uso racional de los recursos y efectuar una dirección efectiva, los principios son:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad y responsabilidad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación del interés individual al general
- 7.- Justa remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Jerarquía
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad del personal
- 13.- Iniciativa

14.- Espiritu de grupo²

De los principios administrativos de Fayol los que podemos analizar a detalle, considerando el tema del presente trabajo son los de :

División del Trabajo. Consiste en la asignación de las tareas, y como se verá mas adelante la división del trabajo es la base de el éxito. Si cada persona cumple a la perfección con su trabajo se alcanza la productividad.

Autoridad y Responsabilidad. Debido a que, para alcanzar la Calidad se debe ejercer la autoridad que es la capacidad que una persona tiene para que otros hagan o dejen de hacer algo; en cuanto a la responsabilidad se refiere al grado de involucramiento que las personas proporcionan a su trabajo. Es decir, desarrollar y demostrar calidad personal.

Remuneración del personal. Este principio será básico ya que el salario debe ser justo y equitativo, y el esfuerzo de una mejora de calidad personal, el participar en capacitación para lograr mejores resultados en la aplicación de un programa que ayudará a la organización a ser mas productiva, tiene que ser recompensado, para que tenga valor, ante el sentir del personal.

Orden. No solo se debe aplicar para la empresa, sino para todos las situaciones de nuestra vida, "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Y en el orden social seria, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

La iniciativa. Todos y cada uno de los individuos, somos capaces de desarrollar nuestro intelecto y creatividad y es ésta creatividad lo que motivará el cambio, la evolución en toda organización, dice el dicho que dos cabezas piensan mejor que una, si damos la oportunidad que la gente piense y se involucre, se sentirá más comprometida y motivada para aportar ideas que nos ayuden a modificar los procesos y de esta manera éxito en la Calidad Total.

Espiritu de grupo. "La unión hace la fuerza, (dice un axioma de Fayol)", esta comprobado que un individuo no puede satisfacer todas sus necesidades con eficiencia por lo que necesita la ayuda y colaboración de otros individuos, así mismo, la cohesión y la sana convivencia dentro de las organizaciones darán mejores resultados. El trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos.

En suma aunque todos los principios son vigentes y útiles a toda organización social; los arriba mencionados se aplican de mejor manera en el trabajo que nos ocupa.

1.4 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Fayol no solo realizó estos principios, su estudio también se enfoca a la idea de que la administración es una actividad común en todas las organizaciones humanas y que se puede aplicar a cualquier actividad dentro de los grupos que las integran. Cabe mencionar que los diferentes estudiosos de la administración tienen mas o menos factores que integran el

²Games A.S.Stoner, R. Edward Freeman Op. Cit.

proceso administrativo, a continuación se presenta solo con cuatro fases o factores: *Planeación, Organización, Dirección y Control*:

1.4.1 PLANEACIÓN: Esta primera fase tiene como función principal el establecimiento de los objetivos, los cuales deben de ser reales, alcanzables, etc. Dentro de esta fase se responderá a las preguntas ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Cuándo hacerlo?; enfocado a las áreas funcionales de la organización.

1.4.2 ORGANIZACIÓN: Dentro de la fase de organización la importancia radica en la manera que se dispone el trabajo de la entidad y cómo se va a asignar entre el personal que está laborando en la misma, con el objetivo principal de ser altamente eficientes. Aquí es donde se coordinaran las actividades, de tal manera que se cumpla lo planeado; de la misma forma englobando a todas las áreas funcionales. En esta fase de organizar está el proceso mediante el cual se debe saber exactamente el fin de la empresa que se va a organizar ya que esto modificara la estructura (organigrama) que deba tener, para una optima función. Así como también, la designación de los puestos de las actividades a realizar y los perfiles de las personas que han de desempeñar dichas actividades. Donde radicarán los puestos directivos, de staff, operativos, etc.. Será la creación de una estructura material y humana.

1.4.3 DIRECCIÓN: Una dirección eficaz nos dará seguramente el éxito, ya que si se compone de líderes con la capacidad de motivar a los trabajadores, con compromiso y, enfocada al trabajo en equipo, hará que funcionen los planes con Calidad Total. Se considera que en la medida que el líder entienda y empatice con su equipo obtendrá un mayor compromiso de la gente hacia la organización y por lo tanto hará su trabajo con gusto y no solo estará satisfaciendo sus necesidades primarias, sino que también alcanzará su autorrealización, contagiando a la empresa y reeditando productividad.

1.4.4 CONTROL: La Función Control consistirá básicamente en la medición y corrección de lo planeado con el fin de alcanzar los objetivos, es importante, ya que nos dará la pauta para saber que es lo que se está haciendo mal y la oportunidad de no solo remediar la situación, sino de prevenirla, esta fase de retroalimentación nos ayuda para tener una Calidad Total tanto en las empresas de producción como de servicio; dando el plus a nuestros clientes, marcando la diferencia con la competencia. Se debe recordar que si no hay una buena planeación no se podrá tener tampoco un buen control. El control tiene muchas formas de realizarse, cualquiera que sea la que se aplique o todas en su conjunto nos benefician para la toma de decisiones. Hablando de Control para la Calidad Total, se puede enfocar con el cumplimiento de las normas y estándares de calidad que apliquen a la organización. Dentro de este la estadística cumple como herramienta para llevarlo a cabo. El control se puede presentar tanto en las Funciones administrativas de: Planeación, Organización y Dirección; como en las Áreas Funcionales de: Producción, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos, que son precisamente el objeto de nuestro siguiente estudio.

1.5 ÁREAS FUNCIONALES

Para que la administración pueda llevar a cabo su cometido, la empresa que es donde generalmente se desarrolla, ha requerido ser dividida o seccionada según el principio de División del Trabajo, por departamentos, lo que nos da como resultado una situación óptima, mayor objetividad para aplicar con mas detalle las funciones administrativas, ya que cabe mencionarlo, se van a aplicar dentro de las diversas áreas funcionales que existan en las empresas, en si , se dice que es precisamente para hacer mas funcional a un organismo, ya que dichas áreas van a realizar actividades y funciones homogéneas encaminadas a cumplir con los objetivos primero de esa área y paralelamente para los de la organización (empresa), hay que tener muy presente que no significa que un área sea mas importante que la otra, todas y cada una tienen importancia para que la empresa tenga éxito, podemos decir, que la homeostasis con que laboren será el resultado de una buena administración. Estas áreas que a continuación se describirán son las que con mayor frecuencia se encuentran en las organizaciones, aunque como se verá más adelante, dependiendo del fin que busca la organización puede cambiar su estructura para hacerla funcional.

1.5.1 PRODUCCIÓN

Dentro del área de producción, se realizan, manufacturan, producen, elaboran etc. los productos o bienes que salen al mercado, para cubrir las necesidades de los consumidores, que a fin de cuentas, son los que nos darán la permanencia, conforme se satisfagan sus necesidades. Es por ello, que el departamento de producción debe tener los métodos mas adecuados para llevar a cabo su función, debe también contar con la tecnología, que le ayude a realizar su actividad de manera rápida y con eficacia, la materia prima para su transformación, etc. Como podemos notar producción será el departamento encargado de realizar el producto y desde aquí producirlo con calidad.

Otras funciones que enumeran Münch Galindoy García Martínez para el área de producción son:

"1.- Ingeniería del producto:

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

2.- Ingeniería de planta:

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

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 inversionistas
 - Almacén
- 6.- Fabricación:
- Manufacturas
 - Servicios
- 7.- Control de calidad:
- Normas y especificaciones
 - Inspección de prueba
 - Registros de inspecciones
 - Métodos de recuperación³

1.5.2 MERCADOTECNIA

Generalmente se conoce mas como departamento o gerencia de mercadotecnia, ya que dentro de este, se engloban otras funciones y no solo la de ventas, aunque, para muchos es un departamento especial el de ventas, y esto estará dado por la necesidad de la empresa u organización, ya que si así lo requiere puede establecerse. Dentro de este departamento se va detallando el qué se va a hacer y con que características, es decir mercadotecnia esta encargada de descubrir, a detalle lo que el mercado necesita, lo que el mercado pide, valiéndose de las técnicas de investigación de mercados, para que al obtener los resultados de la misma, se estudie la forma en que actuaran los otros departamentos y así lograr el objetivo.

³Münch Galindo y García Martínez; Fundamentos de Administración; Editorial Trillas México 1986

"Funciones del área de Mercadotecnia:

- 1.- Investigación de mercados
- 2.- Planeación y desarrollo del producto:
 - Empaque
 - Marca
- 3.- Precio
- 4.- Distribución y logística
- 5.- Administración de ventas
- 6.- Comunicaciones
 - Promoción de ventas
 - Publicidad
 - Relaciones públicas
- 7.- Estrategias de mercadeo"⁴

Como podemos notar el mundo de la mercadotecnia, permitirá tener la idea clara, para la administración de la empresa, qué tiene que producir para la completa satisfacción del cliente y su trabajo en relación con los otros departamentos debe de realizarse por medio de una comunicación efectiva.

1.5.3 FINANZAS

Debido a que vivimos en un mundo que gira alrededor de la generación de riqueza y donde el objetivo principal de las entidades es el económico, obtención de utilidades, financiamiento, etc. ; donde se encuentra una parte medular de la administración, que busca ser eficiente al llegar a los objetivos con la menor cantidad de salidas de dinero para obtener mayores ganancias, el área de finanzas se vuelve al igual que las otras áreas en un punto estratégico, para obtener los recursos monetarios, su sana administración, hará que la empresa pueda desarrollarse, cumpliendo con la organización misma, con los accionistas, con los clientes directos y con la sociedad en general.

Podemos mencionar las funciones que comprende:

⁴Münch, Galindo y García, Martínez Op. Cit.

"1.- Financiamiento:

- Planeación financiera
- Relaciones financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones

2.- Contraloría

- Contabilidad general
- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría interna
- Estadística
- Crédito y cobranzas
- Impuestos⁵

El conocimiento y la aplicación de las técnicas de contabilidad, de un buen análisis de los estados financieros, y sobre todo la acertada toma de decisiones financieras, serán básicas para que una empresa, organización, entidad, etc., marchen objetivamente.

1.5.4 RECURSOS HUMANOS

Como se verá en el segundo capítulo, todo organismo, llámese empresa, sociedad, asociación, de cualquier giro, tamaño o incluso de cualquier parte del mundo; trabaja con un recurso muy especial, los seres humanos, un recurso básico, que le dará el toque de distinción a la organización, si este grupo o equipo ha sido seleccionado con las características que se requieren para el desempeño de las actividades y para el logro de los objetivos seguramente se obtendrá el éxito. Obviamente no solo basta con cubrir características o perfiles requeridos para un puesto, la estancia y el desarrollo de los individuos también son parte de las funciones de la empresa, a través de programas de capacitación, motivación, que implementa el área de Recursos Humanos, debemos recordar que la completa satisfacción en el trabajo individual de todos y cada uno de ellos será lo que haga funcionar a las empresas, es como el funcionamiento de el cuerpo humano, todas y cada una de las células deben trabajar para que los sistemas (óseo, respiratorio, vascular, etc.) en que se encuentran inmersas funcionen correctamente y el cuerpo sea físicamente sano.

Sus funciones principales son:

"1.- Contratación y empleo:

⁵Münch, Galindo y García, Martínez op. Cit.

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción o inducción
- Promoción, transferencias y ascensos

2.- Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

3.- Sueldos y salarios:

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Remuneración y vacaciones

4.- Relaciones laborales:

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

5.- Servicios y prestaciones:

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

6.- Higiene y seguridad industrial:

- Servicio médico
- Campañas de higiene y seguridad
- Ausentismo y accidentes

7.- Planeación de recursos humanos:

- Inventario de recursos humanos
- Rotación
- Auditoría de personal⁶

⁶Munch, Galindo y García, Martínez Op. Cit.

Considerando, que las empresas se integran de diferentes recursos, y que el objetivo principal de la administración es hacer organismos funcionales, todos éstos departamentos son el material a moldear de un administrador, así como, un orfebre crea con sus manos, bellezas, el administrador con el respaldo de sus conocimientos, aplicando los principios de administración, las funciones administrativas podrá estructurar adecuadamente las áreas funcionales, para que se alcance la productividad y la Calidad Total.

CAPITULO 2 LAS ORGANIZACIONES

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN (COMO ENTIDAD)

El presente capítulo se ha desarrollado por la importancia que tienen las organizaciones ya que son los lugares donde opera la Administración; mantenerlas activas no es cosa fácil y para ello debe tenerse conocimiento de qué son, como funcionan, que objetivos persiguen, etc.

Donnelly, Gibson e Ivancevich, citando a Starr, dicen:

"El éxito futuro de cualquier país en el escenario internacional o en el ambiente global - de cualquier - sociedad - depende de sanas políticas para todos, de la gestión de las operaciones y de la productividad, de ser capaz de adaptarse a los cambios ambientales y de dirigir correctamente a la fuerza laboral; en suma, de ser capaz de administrar correctamente a las organizaciones que conforman dicho país o dicha sociedad".⁷

"Las organizaciones son formadas por personas con el fin de sobreponerse a sus limitaciones individuales: con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficazmente con otros".⁸

Realmente, estas dos citas nos proporcionan la idea principal de lo que es la organización, podemos ver que todas las organizaciones tienen el ingrediente sustancial, el individuo, que se une a otros individuos, creando organizaciones para ello debe darse una comunicación, la acción y una necesidad que cubrir. Por lo que todos los individuos están inmersos en una organización y la organización es el resultado de los que la integran y para ello nos es útil la administración.

De hecho es también importante mencionar los elementos de las organizaciones según Herbert G. Hicks y C. Ray Gullett, donde nos comenta que "El término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc. Dentro de esa variedad y complejidad, existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo.

1.- El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen la organización.

2.- Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza y que Pueden determinar su futura eficiencia".

Tomando en cuenta la teoría de sistemas que creo Ludwing Von Bertalanffy, quedaremos con la visión de que una organización es un sistema, y el sistema son todas aquellas partes que son interdependientes que van a servir para lograr un fin o propósito.

⁷Donnelly, James; Gibson, James e Ivancevich, John; Dirección y administración de empresas Octava Edición, editorial Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, 1994.

⁸Chiavenato, Idalberto ; Administración de Recursos Humanos; Edit Mc Graw Hill 1986

Algunas definiciones de ORGANIZACIÓN se presentan a continuación:⁹

F. Pozo Navarro

"Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes".

W.L. French

"Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa".

Gibson - Ivancevich

"Son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos".

Para Jorge Etkin

"Las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptadas por el medio ambiente en que se desenvuelven".¹⁰

Ahora bien, como se estableció; una organización social es un sistema y los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, pero las organizaciones siempre serán sistemas abiertos ya que de esta manera se pueden adaptar a su medio ambiente, así mismas y por supuesto a sus individuos. Esta adaptación se logra con la obtención y manejo de los recursos: materiales, financieros, humanos, etc. Que al pasar por un proceso se genera un producto o servicio y por lo cual la organización social también influye en el medio externo que la rodea.

Para concluir el concepto de Organización es imprescindible, mencionar que dentro del sistema (que es la organización) existen subsistemas, uno es el subsistema humano; son los individuos quienes con sus características y su interrelación ayudan a lograr y cumplir los objetivos generales; los subsistemas técnicos que se refieren a los conocimientos para poder desarrollar las tareas que serán necesarias para cumplir los mismos; el subsistema estructural que es la forma en que esta dividida la empresa, es decir, las áreas funcionales que ya describimos anteriormente, precisamente para que todos los subsistemas puedan interactuar de manera eficaz; y finalmente pero no menos importante estará el subsistema de objetivos y valores, como es obvio dentro de los organismos están creados para lograr objetivos y como está rodeada la organización de el medio ambiente también lo estará de diversos valores que este le otorga.

⁹Rodríguez, Valencia Joaquín ; Administración Moderna de Personal 1 ; Editorial Ecas México 1993

¹⁰Etkin, Jorge; Sistemas y estructuras de organización; Editorial. Macchi, Argentina 1978

Son estos objetivos lo que impulsan a las organizaciones y los que no permiten que se mueran, se podrá decir que lo mas importante es que siempre evolucionan.

2.2 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

La existencia de las organizaciones, no tendría razón de ser si no tiene un objetivo, de hecho "Lo que caracteriza un Sistema es el propósito para el cual existe. Lo que se analiza en un sistema son sus elementos y las relaciones entre ellos, en función del propósito del sistema".¹¹

En si todas las organizaciones deben de tener un propósito, un fin, un objetivo; pero ¿qué es objetivo?.

OBJETIVO según *Terry y Franklin* "Es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un administrador".¹² "Es aquello que dirige, nuestra acción hacia una meta específica y concreta".¹³

En conclusión Objetivo es el punto final , que se ha planeado, cuantificado y programado al cual se pretende llegar de manera optima y eficientemente, por medio de la acción.

Es así como podemos considerar que las Organizaciones persiguen tres perspectivas fundamentales.¹⁴

- 1.- Al nivel ambiental: las restricciones a los objetivos impuestos a la organización por la sociedad.
- 2.- Al nivel organizacional: los objetivos de la organización como un sistema; y
- 3.- Al nivel individual: los objetivos de los participantes de la organización.

Por lo anterior y enfocándonos a la idea de que toda organización esta integrada por individuos realizaremos la importancia del área de Recursos Humanos en las empresas.

¹¹Rodríguez, Valencia Joaquín; Introducción a la administración con enfoque de sistemas; Editorial Ecasa; México 1993

¹²Rodríguez, Valencia Joaquín Op. Cit.

¹³Rodríguez, Valencia Joaquín Op. Cit

¹⁴Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Editorial Mc Graw Hill 1986

2.3 RECURSOS HUMANOS

Como se mencionó en el punto anterior existe un factor muy importante dentro de las organizaciones, es el factor humano, dentro de los objetivos de las organizaciones, están los objetivos de sus integrantes por lo que el área funcional de recursos humanos juega un papel decisivo, se dice que una organización es el reflejo de los individuos que la integran, dentro del sistema organización el subsistema individuo forja el camino.

Es por ello que se debe hacer conciencia, tanto en los directivos, como en los encargados del área de la planeación, organización, dirección y control de dicho departamento. Para ello deben estar establecidos los Objetivos y Funciones del área que entre otras son:

Objetivos:

"A) Proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

B) Planear los recursos humanos asegurando una colocación apropiada y continua.

C) Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.

D) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

E) Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles."¹⁵

Como se observa los objetivos están encaminados a lograr una organización, funcional, eficiente y productiva para sí misma y para la sociedad.

" Idalberto Chiavenato comenta que dentro de las funciones de Recursos Humanos encontramos:"¹⁶

SUMINISTRO DE RECURSOS HUMANOS: Que se compone de

1.- Investigación del mercado de Recursos Humanos. Es decir buscar las fuentes de reclutamiento optimas.

2.- Reclutamiento. Debe de aplicar las técnicas de reclutamiento.

¹⁵Rodríguez, Valencia Joaquín; Administración Moderna de Personal 1; Editorial Ecasa 1993

¹⁶Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Mc Graw Hill 1986

3.- Selección. Aplicar técnicas de selección, siendo objetivo y buscando el mejor prospecto, según el perfil del puesto.

4.- Integración. Establecer los mecanismos para la integración de los nuevos empleados, será básico, para la cohesión de grupo y formar un equipo de trabajo.

APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: Su finalidad es

1.- Análisis y descripción de cargos. Será determinar los requisitos de la fuerza de trabajo ya sean físicos, de responsabilidad, a nivel intelectual para el desempeño de un cargo.

2.- Planeamiento y ubicación de recursos humanos. Responde a ¿cuántos empleados?, a su ubicación en función del cargo, etc.

3.- Plan de carreras. Determina la secuencia que puede llegar a darse en un desarrollo interno para los empleados.

4.- Evaluación del desempeño. Es necesario tener un control del desempeño y de su calidad, lo que nos ayuda a la toma de decisiones.

CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:

1.- Administración de salarios. Se evalúa el cargo para una justa remuneración en el salario ya que debe haber un equilibrio salarial y una política interna al respecto sana.

2.- Plan de beneficios sociales. Estos deberán adecuarse a las necesidades de los empleados, para que realmente puedan llamarse beneficios.

3.- Higiene y seguridad del trabajo. Crear y desarrollar las condiciones idóneas para el desempeño de las tareas de los empleados.

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

1.- Entrenamiento. No hay nada como la preparación constante de los recursos humanos y para ello debe de hacerse un diagnóstico de sus carencias y debilidades para convertirlos en fortalezas.

2.- Desarrollo de los recursos humanos. Se buscará el perfeccionamiento de los integrantes de la organización buscando su realización personal lo que creará una mejor organización.

3.- Desarrollo organizacional. Se busca el cambio en pro de la excelencia y la calidad total en las organizaciones.

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

1.- Banco de datos. Se llevará un control y registro tanto cualitativo como cuantitativo de los recursos humanos que integran a la organización.

2.- Sistemas de Información. El establecer una comunicación efectiva dentro de la organización proporciona un clima desahogado y el cumplimiento del trabajo efectivamente.

3.- Auditoria de recursos humanos. Se aplican criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y procedimientos del área de recursos humanos.

Como se ha tratado en otros puntos, este esquema que se presenta, puede ser modificado según las necesidades y los objetivos de las distintas organizaciones que existen. Tomando en cuenta que el recurso humano es un recurso con constantes cambios y de diversas necesidades por cubrir.

2.4 TIPOS DE ORGANIZACIONES

La tipificación de las organizaciones ha sido necesaria permitiendo tener un mejor conocimiento y control de ellas, para administrar adecuadamente a las diferentes empresas que han ido surgiendo debido al avance tecnológico que se ha desarrollado a nivel mundial, al incremento de la población respondiendo también a crear organizaciones que satisfagan las necesidades de los diferentes mercados y economías. Sobre todo a la globalización que se presenta en nuestros días.

Podemos decir que hay un sin fin de organizaciones, pero en este trabajo se presenta en primer lugar el modelo según el grado de su estructuración y de esta manera serán formales o informales, aunque cabe aclarar que no se da siempre una organización que sea totalmente formal o una totalmente informal. "Los términos formal e informal definen dos extremos de un continuum de tipos organizacionales".¹⁷

Rígida
Definida
Estructurada
Durable
Formal

Flexible
Indefinida
Débil
Espontánea
Informal

¹⁷Chiavenato, Idalberto Op. Cit.

En lo que se relaciona a la Organización formal, esta siempre tendrá una estructura definida, es decir, se delimita todas las funciones y áreas funcionales con sus relaciones de autoridad, de subordinación, de obligación y de responsabilidad, la comunicación y el tipo de comunicación que deberá de haber entre los diferentes niveles, es decir en estas organizaciones formales siempre se verá claramente el status de los miembros que la integran.

Chiavenato, se refiere a la Organización informal como aquella débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. Donde se supone que sus miembros pueden o no ser consientes de su participación, de su tiempo y duración dentro de las mismas.

Sin embargo, dentro de las Organizaciones Formales, siempre se dan las organizaciones informales ,como respuesta a que el hombre es un ser social por naturaleza.

Dentro de las organizaciones encontramos un tipo de organización que es la empresa. Según la definición de los diccionarios se define como la unidad u organización con una actividad económica organizada, dirigida esencialmente a la producción de bienes o a la prestación de los servicios; se ha establecido entre muchos estudiosos una controversia enorme entre si se puede decir que la palabra empresa y la palabra organización se debe o no usar como sinónimo, por lo que , para el presente trabajo se entenderá como sinónimo. Por lo que podemos clasificarlas, según su actividad o giro en:

2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

INDUSTRIALES { A) Extractivas.- Explotación de Recursos no Renovables o renovables.
B) Manufactureras.- Transforman materia prima.
C) Agropecuarias.- Explotan la ganadería y la agricultura.

COMERCIALES { A) Mayoristas.- Ventas a gran escala.
B) Minoristas o Detallistas.- Productos al menudeo.
C) Comisionistas.- Venden productos a consignación.

SERVICIO

- A) Transporte
- B) Turismo
- C) Instituciones Financieras
- D) Servicios públicos varios:
 - d.1 Comunicaciones
 - d.2 Energía
 - d.3 Agua
- E) Servicios privados varios:
 - e.1 Asesoría
 - e.2 Diversos servicios contable, jurídicos, administrativos
 - e.3 Promoción y ventas
 - e.4 Agencias de publicidad
- F) Educación
- G) Salubridad
- H) Fianzas, seguros

Existen otras clasificaciones como por el origen del capital que las clasifica en públicas y privadas; o por la magnitud de la empresa pudiendo ser en pequeña, mediana o grande entre otras clasificaciones interesantes pero que no serán objeto del trabajo, ya que la que nos interesa es la que se establece por el servicio.

2.6 ORGANIZACIONES DE SERVICIO

Ya sabemos el concepto de organización y sus objetivos, pero sería conveniente ahora saber el significado de servicio por lo que:

SERVICIO es: *Para Kotler* "Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico".¹⁸

"Toda actividad empresarial conducen a un producto, que puede ser un bien o un servicio. Podemos entender, entonces, que los bienes y los servicios son materializaciones de actividades diferentes. Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser

¹⁸Grande, Ildefonso; Marketing de los servicios (manuales prácticos de marketing): Editorial Esic Madrid 1996

adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas".¹⁹

La American Marketing Association (AMA) acuñó el concepto de servicios en 1960. Su comité de Definiciones los concibió como "Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes". Esta definición fue modificada en el año de 1981 "Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes".

Podemos decir que cada servicio que se presta es único y jamás se va a repetir, si nosotros estamos brindando un servicio cada vez que tenemos un contacto con un cliente en ese momento nuestro trabajo se estará realizando para esa persona, y será la percepción de la persona lo que califique a nuestro servicio.

Ahora bien las organizaciones de servicio serán aquellas que enfoquen sus recursos materiales, técnicos, financieros y sobre todo humanos con el objetivo de proporcionar un servicio en una empresa de transporte, turismo, financiera, otorgando servicios públicos tal como transporte, suministro de energía, suministro de agua, etc., o bien a través de servicios profesionales, como los despachos contables, las empresas de publicidad, etc.

2.6.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

El poder hacer una clasificación de los servicios es una tarea complicada ya que generalmente todos los estudios se han realizado sobre los bienes tangibles, sin embargo, se presenta a continuación algunas clasificaciones de servicios.

I Por su naturaleza: Es decir por el objeto de su actividad según AMA se pueden clasificar en los diez siguientes grupos:

- 1.- Servicios de Salud
- 2.- Servicios Financieros
- 3.- Servicios Profesionales
- 4.- Servicios de hostelería, viajes y turismo
- 5.- Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión
- 6.- Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro
- 7.- Servicios de distribución, alquiler y leasing
- 8.- Servicios de educación e investigación
- 9.- *Servicios de telecomunicaciones*
- 10.- Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento

¹⁹Grande, Ildefonso Op. Cit.

La clasificación por el objeto de su actividad nos dice, Ildefonso Grande²⁰ no permite llegar a conocer el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, ya que en teoría debería ser mayor en cuanto mayor importancia tuviera el factor humano y menor fuera la importancia del bien que acompaña al servicio.

II. Por el sector de actividad:

Esta clasificación pertenece a Browning y Singelmann, utilizando como criterio el destino de los productos así como la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

- 1.- Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. (Transporte, comercio y comunicaciones).
- 2.- Servicios de producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como son (servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.).
- 3.- Servicios sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva, (atención médica, educación, servicio postal).
- 4.- Servicios personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como, restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, etc.

III. Por su función:

La clasificación pertenece a Cuadrado y Del Río y es posible diferenciar:

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

²⁰Grande, Ildefonso Op. Cit

6.- Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.

Como se puede apreciar en esta clasificación, la función que tienen las organizaciones es muy clara, el objetivo por el cual existen, no se disfraza para poder cubrir las necesidades específicas de los clientes.

IV. Una clasificación muy interesante es la que se ha realizado en función de el Comportamiento del consumidor (con relación a los bienes). Y se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra.²¹

1.- Servicios de conveniencia: Son los productos que el consumidor va a comprar, sin que nada más lo induzca, son por costumbre.

2.- Servicios de compra: Son en los cuales el consumidor tiene que hacer conciencia e investigación con familiares o amigos para decidirse a adquirirlos, ya que consideran que están corriendo un riesgo si toman una mala decisión.

3.- Servicios de especialidad: Hay mayor riesgo en la compra que en el anterior por lo que son aún más concienzudos dentro de estos caen los servicios de abogados, médicos, etc.

4.- Servicios especiales: Son los que tienen características que exigen al consumidor trasladarse a donde haga falta para recibirlos, como los tratamientos etc.

5.- Servicios no buscados: Son los servicios que en ocasiones los consumidores no conocen o que conocen, pero que en un momento determinado tienen que allegarse como seguros obligatorios.

Así como estas clasificaciones que hemos descrito, hay muchas más, sin embargo la mejor será la que la organización elija en función del objetivo y considerando el punto de vista del consumidor al que se le va a dar el servicio para diseñar las estrategias de mercado ideal.

2.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Se considera que los Servicios poseen las siguientes características.

"A) Intangibilidad: Podemos decir que es la característica que define más al servicio, de hecho en la definición de (AMA) de 1981, nos dice que los servicios son básicamente

²¹Grande, Ildefonso Op. Cit.

intangibles; pero que es para nosotros algo intangible, lo intangible es lo que no podemos percibir antes de tenerlo, de adquirirlo, hasta que lo tenemos y se percibe con los sentidos.

B) **Carácter perecedero:** Se dice que los servicios no son almacenables, es decir se dan en el momento que el cliente los solicita en el acto y lo pueda consumir.

C) **Relación con los clientes:** Ya que la mayoría de los servicios se dan en el momento mismo de la acción se requiere que el cliente este en el momento en que se va a otorgar, entonces el cliente está implicado en el proceso.

D) **Inseparabilidad:** El servicio es heterogéneo ya que, está en función de la persona que lo otorga, el empleado por eso es básico que las personas que se emplean para trabajar en empresas de servicios, tengan la aptitud y la actitud idóneas, para ofrecer un servicio con calidad."²²

Dentro de todas estas características, encontramos lo que deben cubrir los servicios, obviamente, el conocimiento en toda organización, acerca de ellas logrará que los individuos que las integran, reparen en la necesidad de otorgar mejores servicios y hagan conciencia que hay una gran diferencia en productos y servicios.

²²Cobra, Marcos; Marketing de Servicios; Editorial Mc Graw Hill Segunda Edición 2000

CAPITULO 3 CALIDAD

3.1 CONCEPTO GENERAL DE CALIDAD

Cliente, palabra con la cual estamos tan habituados que no le damos la importancia que debiera, todos los días somos clientes, si compramos en la tienda de la esquina, al usar el transporte público y dirigimos al trabajo, si decidimos desayunar en un restaurante, etc. Clientes desde el inicio de la humanidad, tal vez, la forma de pago ha cambiado, la forma de realizar el intercambio es diferente, los productos ahora se fabrican o producen en serie y no de manera artesanal, pero a fin de cuentas cada individuo necesita obtener bienes y servicios para satisfacer necesidades varias, completando un ciclo económico, pero, ¿por qué hacer esta reflexión?, Por que la calidad esta estrechamente ligada con el cliente, el cliente es la razón de la existencia de la calidad y debiera ser la exigencia del cliente para cualquier producto o servicio. El tener bienes o servicios se hace para satisfacer necesidades. Así que dentro de este trabajo se maneja dicho concepto, cabe mencionar que existen muchos conceptos o definiciones por lo que no es fácil llegar a un acuerdo, sin embargo, podemos llegar a un concepto propio.

CALIDAD

J.M. JURAN.- "Es adecuación al uso".

RUBÉN ROBERTO RICO "Atributo o propiedad que distingue a las personas a bienes y servicios."

JUAN JOSÉ LARIOS GUTIÉRREZ " Es tener aspiraciones; hacer lo que se debe hacer; hacer las cosas más inteligentemente; tomar datos que servirán de guía para mejorar; analizar los datos; llegar a conclusiones, y seguir adelantando. En pocas palabras, se trata de vivir humanamente."

MARCELO LABASTIDA YEPEZ "Es el conjunto de características, requisitos, que debe poseer una persona , un producto, un servicio, de manera que cumpla con las normas y estándares establecidos." Y "Es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar, la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad."

CONCEPTO SEGUN ISO - 8402

ISO: Organización Internacional para la Standarización.

CALIDAD: Conjunto de Propiedades y Características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

Por tanto podemos decir que **CALIDAD** es: Cuidar todos y cada uno de las características, requisitos que debe poseer una persona, un producto o un servicio, de manera que cumpla con las normas y estándares establecidos para satisfacer una necesidad proporcionando confiabilidad.

La Calidad Total para la organización contiene las siguientes variables que considera el autor "Rubén Roberto Rico", con las cuales coincido que tienen que estar interrelacionadas como son:

- 1.- Ambiente propicio: Aquí se trata de fomentar un ambiente en todos y cada uno de los integrantes de manera que, se transmita, de unos a otros el ánimo por adoptarla y mantenerla como cultura laboral y personal, algo difícil pero no imposible.
- 2.- Management: Es el hábito que mueve a todos en la búsqueda incesante de incrementar la eficiencia y la productividad.
- 3.- Empleador: El cual debe tener una cultura de respeto en primer lugar por el ser humano; lo que creará un compromiso irrompible con el personal con el que labora, motivándolo y reconociéndole su esfuerzo.
- 4.- Proceso y herramientas del sistema: Para que se logre la Calidad debe de haber dos factores que se complementan, le podemos llamar el material adecuado, las herramientas necesarias y un diseño eficiente de sistema de trabajo por una parte; y por la otra el entusiasmo las ganas de desempeñar un excelente trabajo; hacer con amor y pasión las labores.
- 5.- Planeamiento y control estratégico: Calidad Total implica un cambio en la estrategia tanto del sistema como en el subsistema y macrosistema y una vez aplicada llevar un control planeado controlado y dirigido para evaluarla.
- 6.- Proveedores: Son importantes, ya que dependemos de ellos y viceversa, si ellos nos dan calidad, nosotros entregamos calidad, nosotros vendemos mas, y les compramos más por lo tanto ellos también venden más.
- 7.- Personal: Es una de las variables más importantes, el personal se involucra, en todos los departamentos y áreas de las organizaciones; está vivo, es el ente pensante, que se desarrolla y hace que se desarrolle la misma organización, toda organización es el reflejo de los individuos que la integran.
- 8.- Clientes: Es la justificación de el trabajo, para ellos se diseña la Calidad Total, está enfocada en dirección de la perspectiva del cliente, protagonista central, de la actividad y de cualquier objetivo de una organización.²³

De lo anteriormente señalado podemos resumir que La Calidad esta en pos de cubrir las necesidades de clientes tanto internos como externos, cumpliendo con sus expectativas.

²³Roberto, Rico Rubén Op. Cit

El Autor Rubén Roberto Rico en su texto "Calidad Estratégica total: Total Quality Management" comenta que la Calidad cobra importancia en nuestros días por tres situaciones que se pueden establecer como:

"1.- Por que es caro hacer las cosas mal.

2.- Por la competencia, ya que, productos o servicios con calidad nos proporcionan más clientes satisfechos.

3.- Por una economía sana al lograr mayor rendimiento de los recursos con menos gastos generando utilidades."²⁴

El autor *Carlos Colunga Dávila* nos presenta el ciclo de la Calidad, o la reacción en cadena de Deming. Y nos dice que:

El Mejorar la Calidad.

A) Reduce los costos. Por la razón de que hay menos errores y por lo tanto menos reprocesos, que nos causarían mayores gastos. Calidad es hacer las cosas bien a la primera vez.

B) Baja los precios. Es consecuencia del punto anterior, si hay menos fallas, la productividad aumenta y por lo tanto el precio se puede reducir.

C) Captura el mercado. Obviamente con una mejor calidad, que perciba el cliente ya sea en un producto o servicio, y además se le otorga con un precio más económico, que en la competencia, con el mejor trato que se le pueda otorgar, captará un mercado mayor y nos hará más competitivos.

D) Mantiene en el negocio. Es la reacción a los puntos anteriores, mayor permanencia, si hay mas ventas, habrá un desarrollo que mantenga el negocio.

E) Proporciona más empleos. Una economía sana, nos dará la posibilidad de crecimiento, estabilidad, rentabilidad y el poder ofrecer a la sociedad mayor número de empleos para que también se beneficie.

Efectivamente, como su nombre lo indica la reacción en cadena de Deming es clara en los puntos anteriormente citados ya que **Si se trabaja con Calidad - Acción, la Reacción también será Calidad reflejada en una mejor organización, eficiente y de Excelencia.**

Ahora bien, también es importante el Circulo de la Calidad o circulo de Deming y circulo de Shewhart, que consiste básicamente en cuatro pasos:

²⁴Roberto, Rico Rubén Op. Cit

“1.- Planear. Antes que nada hay que planear y esto es tan sencillo como preguntarse ¿cuáles serán los logros?, ¿qué cambios son convenientes?, ¿de qué se dispone para lograrlo?, ¿hace falta información?, ¿cómo la obtengo?; etc. Y una vez que se responde a ello realizar el plan y hacer un programa para el cambio.

2.- Ejecutar. Lógicamente, si no actuamos, ¿cómo vamos a obtener resultados?, la puesta en práctica, es lo necesario, pero hay que hacerlo poco a poco

3.- Observar. Vigilaremos la reacción a nuestra acción, para poder actuar en caso necesario.

4.- Medir. La medición de los resultados nos dará la pauta, para saber si estamos cumpliendo con lo planeado, si es efectivo, o que acciones seguir o modificar”.²⁵

Como podemos ver, el proceso de Círculo de Deming es una parte fundamental, para lograr implementar la Calidad Total, tal vez hay similitud con el proceso administrativo pero enfocado a la Calidad.

3.2 CONTROL DE CALIDAD

El Control de Calidad es un proceso universal desde su inicio ha sido de gran ayuda para dirigir las operaciones en las organizaciones para que se cumplan los objetivos de calidad que se han establecido en la organización es útil para que se detecten las desviaciones que se hicieron en la planeación, además también nos permite realizar modificaciones para cumplir con lo planeado. Cabe mencionar que el control se aplica a todo tipo de organizaciones, operaciones, en todos los niveles de la misma y es la base para la Calidad Total.

3.2.1 QUÉ ES EL CONTROL DE CALIDAD?

Juran lo define “como mantener el statu quo: mantener un proceso en su estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir los objetivos operativos”.²⁶

“Un proceso que se ha designado para que sea capaz de cumplir los objetivos operativos no se queda así. Todo tipo de acontecimientos puede intervenir para dañar la capacidad del proceso de cumplir objetivos. El fin principal del control es minimizar este daño, bien por

²⁵Roberto, Rico Rubén; Calidad Estratégica Total; Ediciones Macchi; Argentina 1999

²⁶Juran, J.M.; “Juran y el Liderazgo para la Calidad un manual para directivos”; Ediciones Díaz de Santos; Madrid 1990

medio de la acción rápida para establecer el statu quo o, mejor aún, evitando que tenga lugar el daño en primer lugar".²⁷

Juran también nos habla de un "*Bucle de retroalimentación*"*, y es por medio del cual se hace el proceso de control; son cinco los elementos que lo integran:

- 1.- El sensor, evalúa el comportamiento real.
- 2.- El sensor informa de este comportamiento a un árbitro.
- 3.- El árbitro también recibe información sobre cuál es el objetivo o el estándar.
- 4.- El árbitro compara el comportamiento real con el objetivo. Si la diferencia exige una acción, el árbitro activa un accionador.
- 5.- El accionador realiza los cambios necesarios para poner de acuerdo el comportamiento con los objetivos.

(Ver figura 3.1)

La calidad tiene como principio fundamental la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización, ya que todos ellos realizan el trabajo intelectual o manual para alcanzar los fines; así mismo, todos intervienen en el bucle de retroalimentación. Sin embargo, llega a haber diferencias. Precisamente uno de ellos es el control. Por ejemplo a nivel operativo, nuestros objetivos siempre estarán enfocados a los diferentes productos que se lleguen a producir así como también a los procesos que los involucren y que se han establecido ya sea con políticas o con manuales de procedimientos. Por otra parte ya sea a nivel directivo o a nivel gerencial los objetivos son diferentes a los anteriores ya que se van a enfocar al negocio, a su rentabilidad, a que sea competitivo y reduzca los costos, etc.

Ahora, si nos referimos a los sensores, estos también difieren según sea el caso, a nivel operario los sensores serán tecnológicos ya que están relacionados con el proceso mismo.

Y si de lo que se trata es de un servicio lo que genera es información como el recuento de clientes atendidos, o el tiempo para alcanzar la productividad y eficiencia. En lo que respecta a el nivel gerencial, estos sensores, tienden a ser sistemas de datos resumidos, en este caso podemos decir que son las normas o estándares que ya están establecidos, o la información estadística con la que se cuenta.

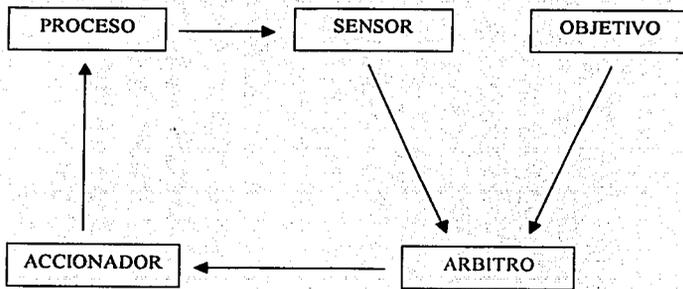
Para la toma de decisiones a nivel de operativo, los trabajadores se limitan a las decisiones y acciones que se les establecieron en las especificaciones y procedimientos, es decir, los operarios solo cumplen con lo que se les ordena, respecto a la gerencia, se va enfocando a la responsabilidad, por obtener mejores resultados y que esto sea tangible en ganancias.

NOTA* BUCLE: Sig.: Espiral o Ciclo

En función de un concepto de calidad se puede manejar el autocontrol, es decir que cada individuo que conforma nuestro grupo de trabajo (la organización), sea capaz de ser su

²⁷Juran, J.M. Op. Cit.

FIGURA 3.1 EL BUCLE DE RETROALIMENTACIÓN



propio juez, y desempeñarse a más de un 100 % , por lo que Juran, nos menciona que se debe proveer a las fuerzas operativas con lo siguiente:

"1.- *Un medio de saber cuáles son los objetivos.* Este criterio se satisface publicando los objetivos y normas.

2.- *Un medio de saber cuál es el comportamiento real.* Este criterio se satisface estableciendo el sistema de medidas, la frecuencia de las mediciones y los medios para interpretar las medidas.

3.- *Un medio para cambiar el comportamiento en el caso de que éste no sea conforme con los objetivos y normas.* Para satisfacer este criterio se requiere un proceso operativo que sea intrínsecamente capaz de cumplir los objetivos y que esté provisto de características que posibiliten el que las fuerzas operativas cambien el comportamiento según se necesite, para conformarlo con los objetivos".²⁸

"La importancia del concepto de autocontrol va más allá de su valor al establecer una responsabilidad y propiedad claras: el autocontrol es un requisito previo necesario para la motivación".²⁹

Cuando un producto llega a nuestras manos para nosotros es lógico y normal que esté realizado a la perfección y que esté listo para utilizarse; pero detrás de ello, hay un número indefinido de situaciones como el control al que nos hemos estado refiriendo, en cualquier empresa hay un sin fin de cosas que controlar. Por lo que es muy difícil que los directores y niveles superiores hagan todo el trabajo de control, en su lugar, se ha diseñado un plan de delegaciones , estas son las que contempla J. M Juran.

- A) Control por medios no humanos.
- B) Control por la mano de obra (controlabilidad).
- C) Control por supervisores y directores medios.

Control por medios no humanos Digamos que estos son los procesos a prueba de error, es decir, los que están automatizados, para que en todo momento se trabaje conforme a lo que se planeó este control se realiza por medio de bucles de retroalimentación operando con muy poca intervención humana aunque claro es necesario darle mantenimiento a las instalaciones.

Ahora bien, el control por la mano de obra: controlabilidad. Dentro de este tipo de control se encuentra los empleados, los trabajadores de fábrica, los vendedores, etc. Ya que todos ellos se encuentran dentro de un estado de autocontrol, es decir, son capaces de detectar y corregir lo que no esta bien realizado, sus errores, teniendo la capacidad también

²⁸ Juran J.M. Op Cit

²⁹ Juran J.M. Op Cit

de lograr esto en lo que se llama tiempo real. Dentro de este punto, hablando de controlabilidad "Si todos los criterios del autocontrol se han satisfecho a nivel del operario, se dice que cualquier no conformidad resultante del producto es controlable por el operario. Si no se han satisfecho algunos de los criterios del autocontrol, entonces la planificación por parte de la dirección ha sido incompleta. Los productos no conformes resultantes de estas deficiencias de planificación se dice que son controlables por la dirección".³⁰

Este punto, nos acerca nuevamente a la importancia de la Calidad Total como un esfuerzo conjunto de todos los miembros, del involucramiento que debe de haber, para que no se den estas situaciones, obteniendo beneficios comunes.

Control por supervisores y directores medios En este nivel donde participan los entes jerárquicos de las organizaciones, el control que se tiene de la calidad de los productos es después los hechos, no en un tiempo real, por lo que generalmente se basa en los resúmenes de datos que ya se habían establecido antes.

Por lo que se tienen dos papeles principales para estos directivos que se van a relacionar con el control de calidad:

"1.- Ejercer personalmente el control con respecto a los objetivos estratégicos.

2.- Asegurarse de que se ha establecido un sistema de control para el resto de la organización. Esto se genera con el proceso auditor".³¹

En resumen el control de calidad esta diseñado para obtener mas allá de las características del producto. Y se basa en la retroalimentación, de todos lo niveles y departamentos.

3.2.2 OBJETIVOS DE CONTROL

"Para cada objeto de control hay un objetivo de control de calidad, es decir, hacia donde va a ir dirigido el esfuerzo del trabajo. Ejemplo"³²

³⁰ Juran J. M. Op. Cit.

³¹ Juran J. M. Op. Cit.

³² Juran J.M. Op. Cit.

OBJETO DE CONTROL

KILOMETRAJE DE UN VEHÍCULO
PLAZO DE ENTREGA
FIABILIDAD

TEMPERATURA
INDICE DE ERRORES
DEPARTAMENTALES
COMPETITIVIDAD

OBJETIVO

MÍNIMO 10.5 KM POR LITRO
EL 85 % DENTRO DE LAS 24 HRS
MÍNIMO 10,000 HRS DE TIEMPO
MEDIO ENTRE FALLOS
MÁXIMO 140 °C
MÁXIMO 3 POR 1,000 DOCUMENTOS

POR LO MENOS IGUAL QUE LA MEDIA
DE LOS TRES COMPETIDORES
SUPERIORES

Se dice que todos los objetivos deberían al menos cumplir ciertos criterios como:

- 1.- Legitimados, tienen un estatus oficial incuestionado.
- 2.- Medibles, de forma que se puedan comunicar con precisión.
- 3.- Alcanzables, de forma que se puedan cumplir aplicando un esfuerzo razonable.
- 4.- Equitativos, deberían ser razonablemente igual de alcanzables para todos los individuos del nivel de responsabilidad³³

Por supuesto que el establecimiento de todos los objetivos de una empresa tanto a corto, mediano y largo plazo deben de cubrir estos criterios, sino estaríamos esforzándonos en aras de un imposible y por lógica jamás se lograría el éxito, de ahí la planeación adecuada, y enfocada por parte de los directivos, y de los administradores.

3.2.3 CONTROL ESTADÍSTICO

Para iniciar este punto es conveniente entender la comprensión de la complejidad que se refiere a las variaciones que se presentan en todas las actividades en las cuales interviene el ser humano, ya sea produciendo un bien o un servicio ya que, la mayor de las variables serán controlables. Ahora bien, estas variaciones no deberán de exceder los límites de tolerancia, éstos límites a su vez están dados por la variación óptima y la variación aceptable.

Según W. Shewhart³⁴ las causas de las variaciones las clasifica en :

³³Juran J.M. Op. Cit.

1.- Causas Comunes: Aquellas que se dan aún cuando existe un patrón consistente durante el proceso, pero que es controlable.

2.- Causas Especiales: Son precisamente los cambios impredecibles ya sea en la materia prima o en el equipo y la maquinaria, etc., lo que dará una variación completamente fuera de control.

Un proceso fuera de control es impredecible a futuro inmediato.

Dentro de un proceso para que se de una buena administración debemos conocer que la "estabilidad del mismo es cuando el proceso manifiesta un patrón consistente de comportamiento; es decir, hay un proceso bajo control estadístico. Que facilita percibir el comportamiento futuro y la habilidad de proceso es cuando este cumple con las especificaciones sin mayor problema. Por lo que los objetivos de los procesos serán:

A) Obtener la habilidad del proceso a través de la conformidad con las especificaciones.

B) Tener el proceso bajo control estadístico, logrando el comportamiento futuro la estabilidad del proceso administrativo.

C) Lograr calidad de clase mundial del proceso, obteniendo el valor optimo de los mejores con la variación mínima factible".³⁵

Como lo menciona el punto B todos los procesos deberán estar bajo control estadístico; que es la herramienta para la estabilidad futura de los mismos.

El control estadístico del proceso será la técnica que utiliza la estadística con la finalidad de:

1.- " Analizar datos, sus características y comportamientos.

2.- Establecer el tipo de variación y cuáles son las causas que la originan.

3.- Precisar oportunidades concretas de mejora.

Dicha técnica se vale de herramientas, utilizándose éstas según los resultados que genera cada una de ellas y la efectividad que se pretende lograr en el proceso de control y mejora de la calidad. Entre las herramientas principales se encuentran:

- Hojas de verificación
- Diagramas de flujo

³⁴Roberto, Rico Rubén Op. Cit.

³⁵Roberto, Rico Rubén Op. Cit.

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de causa - efecto
- Diagrama de dispersión
- Análisis de Pareto
- Diagrama de árbol
- Gráfica de Control
- Análisis de campos de fuerza
- Histogramas
- Estratificación³⁶

Estas herramientas serán muy útiles según sea el caso, o lo que se quiera resolver, para el presente trabajo el caso práctico se desarrollara valiéndose de algunas de éstas herramientas para su desarrollo.

3.3 LA CALIDAD PERSONAL COMO BASE DE LAS DEMÁS CALIDADES

Generalmente siempre que nos referimos a Calidad nuestro pensamiento viaja y se enfoca en un producto o servicio caro, importado, exclusivo, limitado, etc.; sin embargo, muy pocas ocasiones pensamos en la calidad personal, sí, deberíamos ir de lo particular a lo general se dice que uno no puede querer a nadie si no se quiere uno mismo, de igual manera pasa con la calidad, la Calidad personal es la base de las demás calidades. En la manera en que un individuo reconoce su valor como persona, su autoestima se eleva y lo refleja en todo lo que emprende; en su casa, en su trabajo, con sus amistades, con las personas que de una o de otra manera se relaciona cotidianamente.

“Para los expertos en Marketing, la calidad significa un producto o servicio que satisfaga las demandas y expectativas del cliente. Factores externos.

Para los técnicos, profesionales y funcionarios públicos, la calidad significa que los productos y servicios de una compañía respondan a los estándares establecidos dentro de la organización.

Las expectativas y exigencias pueden aplicarse a la calidad técnica de un producto o servicio. Pero también pueden aplicarse al aspecto humano de la calidad, es decir, a la actitud y al comportamiento de la gente que hace un producto o entrega un servicio.”³⁷

Por lo tanto, cobra importancia enfocarnos a este tema, la calidad personal de cada individuo, su actuación, su sentir y de esta manera, alcanzar una calidad total.

³⁶Roberto, Rico Rubén Op. Cit.

³⁷Moller, Claus en colaboración con Love, Jan; Moller, Viveca y Touborg, Lis; “Calidad Personal La base de todas las demás Calidades”; Publicado por Time Manager International A/S, 1992

3.3.1 LA CALIDAD PERSONAL.

"La Calidad Personal puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas "tangibles" e "intangibles" tanto de las otras personas como de las propias".³⁸

El conocimiento de uno mismo, de las fortalezas y debilidades es básico para alcanzar la calidad personal, ya que al conocer estas fortalezas podemos seguirlas practicando, alimentando; asimos de ellas en cualquier circunstancia. De igual manera el reconocimiento y aceptación de nuestras debilidades nos dará pauta para trabajar en ellas y modificar esa conducta o hábito y volverla positiva. Por ejemplo podemos decir que una habilidad es todo aquello que nosotros hacemos bien, algo en lo que somos competentes, que se nos facilita hacer; por otra parte está lo que nos interesa, es decir lo que realmente nos gusta hacer, aún cuando no tengamos la habilidad para realizarlo, pero que lo ejecutamos con éxito; si lo anterior se conjunta esto será nuestra fortaleza, por consecuencia lógica las debilidades es en donde no somos diestros o que realizamos sin mucho éxito, con frecuencia somos conscientes de las mismas pero no hemos actuado para mejorarlo y solo lo hacemos cuando esto nos obstaculiza en un objetivo o cuando otra persona nos lo hace notar, si y solo si aceptamos y reconocemos la falla y decidimos cambiarla lograremos modificar las debilidades, consecuentemente al tener mas fortalezas y ser agentes de cambio interno e individual, se obtendrá calidad personal.

"Una persona con un buen grado de autoestima, autorrealizada o en proceso de autorrealización es decir consciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecho con el camino adoptado para realizarse en la vida pudiéramos decir que es una persona de Calidad".³⁹ Y por lo tanto puede ayudar al desempeño general del grupo, este individuo se convierte en un integrante valioso para la organización.

Refiriéndonos a la autoestima, uno vale tanto para los demás como cree uno valer para sí mismo. Ya que la autoestima es el motor interno que alimenta a cada individuo y es como cada uno se quiere, todo ser humano tiene dentro de sí, el potencial para quererse, así demostrara que es valioso así mismo y a los demás, alcanzando el éxito y mejorar día a día.

"Cuando tenemos autoestima lo proyectamos en todo lo que hacemos. Denotando seguridad en nosotros mismos e irradiamos confianza, seguridad con la expresión de la cara y con los mensajes no verbales que el cuerpo irradia a todo aquel con quien se interactúa".⁴⁰

Muchas de las personas creen que valen por lo que tienen económicamente, sin embargo, no es ni la ropa ni las joyas, lo que lo hará que se vean bien, si su autoestima esta baja, de nada sirven los artificios. Ya que no proyectan seguridad en sus actos.

³⁸ Moller, Claus Op. Cit.

³⁹ M. en C. Vázquez, Bonilla José de Jesús; "La Calidad Total empieza en la persona"; sin mas datos

⁴⁰ Castañeda, Martínez. Luis; "Excelencia en el trabajo"; Ediciones Poder; México 1992

El maestro José de Jesús Vázquez Bonilla menciona cómo podemos determinar si una persona posee características de calidad personal que a continuación reflexionaremos.

“Podemos afirmar que una persona sujeto y objeto de la Ética, tiene calidad”.⁴¹

Los valores, morales, civiles, profesionales, etc., con que se maneja y dirige una persona a lo largo de su vida deben de ser la base que lo mueva en todos y cada uno de sus actos.

Es incalculable el valor de una persona íntegra. La integridad y ética que posee un individuo son cualidades que pocos se precian de tener, le abre puertas, y la confianza de propios y extraños, confianza que debe de ser validada en todo momento.

“El objetivo de toda persona debe ser lograr un balance adecuado entre trabajo y otras actividades, sean estas el estudio, la diversión o la vida familiar. Pero no es fácil hacerlo.

Para lograr una vida feliz es absolutamente necesario buscar el equilibrio: trabajo suficiente para lograr las metas materiales y de prestigio. Vida familiar en cantidad adecuada para enriquecer las relaciones y educar a los hijos. Estudio suficiente para alimentar el intelecto. Diversión, la necesaria para romper las tensiones y buscar el relajamiento y salud del cuerpo.

No existe una fórmula que nos permita determinar las cantidades de cada actividad. Solo mediante la prueba y el error es posible encontrar el balance adecuado. Se sabe que lo hemos logrado cuando estamos en paz con nosotros mismos.”⁴²

Como se sabe el hombre es un ser biopsicosocial, estos tres aspectos deberán estar en homeostasis para que su actuación sea la óptima, en la medida en que cada individuo se conozca podrá actuar para encontrar el equilibrio. Se sabe que según las circunstancias que lo rodeen es como deberá de dar prioridad a lo que satisfaga su necesidad inmediata.

Ser consciente de las habilidades que poseemos es un arma secreta para triunfar en la vida y esto se debe a lo que ya se había tratado anteriormente gracias a el conocimiento de uno mismo, si soy consciente de que actividades se me facilitan podré realizarlas con facilidad y obtendré el éxito, obviamente hay que ejercerla y estar en constante superación ya que el cambio es constante y quien no cambia simplemente perece.

“La empatía es ese maravilloso atributo del ser humano que le permite ponerse en el lugar de otras personas antes de juzgarlas. Nos permite ver las cosas desde el punto de vista de otros. Nos motiva a sentir lo que otra persona puede sentir bajo ciertas condiciones. Es el elemento vital de las buenas relaciones humanas.”⁴³

⁴¹M. En C. Vázquez, Bonilla José de Jesús Op. Cit.

⁴²Castañeda, Martínez Luis Op. Cit.

⁴³Castañeda, Martínez Luis Op. Cit.

Definitivamente el individuo que rompe con los paradigmas y maneja la empatía es una persona libre espiritual y emocionalmente; la libertad espiritual la obtiene al no juzgar o prejulgar a las personas, no lo atan ni la envidia ni la codicia o la cizaña, tampoco se considera superior a los demás y utiliza su condición jerárquica en beneficio común, simplemente respeta al ser humano por esa sencilla razón por ser semejante a él.

En resumen la Calidad Personal, no es fácil obtenerla, pero todos tenemos la capacidad de desarrollarla, de modificar nuestra conducta, empezando por nosotros podemos cambiar la conducta de las organizaciones donde trabajamos, vivimos, estudiamos, etc., por lo que a continuación se mencionan algunas sugerencias para poner en marcha y mejorar.

Calidad por lo Psicológico

El maestro José de Jesús Vázquez Bonilla sugiere para elevar la Calidad personal lograr las siguientes metas.

- Establecer su propia jerarquía de valores.
- Lograr un mayor y mejor conocimiento de sí mismo y de los demás.
- Elevar su grado de autoestima.
- Obtener una actitud positiva ante la vida.
- Lograr sensopercepciones más satisfactorias.
- Fomentar su creatividad.
- Obtener una mayor maduración emocional.
- Lograr una mayor motivación (automotivación).

Lo anterior se puede lograr adoptando los siguientes medios:

- Capacitarse de acuerdo a sus habilidades y preferencias de esta manera alcanzará el dominio de las mismas.
- Introspección y Reflexión es así como uno puede conocerse a sí mismo ayudándose a tener la mejor actitud en la vida.
- La meditación sobre sí mismo, de la naturaleza y del universo; rompiendo la rutina e inercia de los cotidianos.
- La comunicación adecuada, eficaz y la auto expresión mejoraran las relaciones sociales.

- Elevar la autoestima a través de el análisis de sus características, capacidades, y de las debilidades ayudarán a valorarse mejor elevando la autoestima y a su vez valorando a los semejantes.
- El maestro Vázquez considera que si mediante la Observación, la Meditación y la Reflexión, se lograr obtener sensopercepciones mas ricas y satisfactorias, entonces descubrirá la belleza, la bondad y lo verdadero de la vida, de manera individual y de lo que nos rodea.

“Cuando las Instituciones y Organizaciones en general, del sector privado o público cuenten o se alleguen a Recursos Humanos de Calidad, en ese momento se habrá logrado un alto porcentaje de esa Calidad Total. Pero no es sólo allegarse, sino convertir los Recursos Humanos con que se cuenta en PERSONAS DE CALIDAD TOTAL”.⁴⁴

Es por ello que el conocimiento de los niveles de actuación de las personas se deberán conocer para poder detectar las necesidades de los empleados, encontrar la manera en que su actuación sea modificada de forma positiva alcanzando un nivel optimo tanto individual como organizacional, por lo que esto da pauta al siguiente punto.

3.3.2 EL NIVEL DE ACTUACIÓN

Generalmente, en estudios que realizan las empresas revelan que no todos los empleados siempre están motivados para realizar sus labores, reconociendo que no hacen siempre todo su esfuerzo para laborar, solo realizan el necesario para conservar su empleo.

Sin embargo, la Calidad significa estar plenamente involucrado.

La razón por la cual los empleados no hacen sus labores es porque no se sienten motivados a hacer un esfuerzo real. Por lo tanto el eje central de toda dirección será motivar a la gente. “Incumbe a la dirección el inspirar a todo empleado para que entregue un elevado estándar de calidad personal”.⁴⁵

Por lo que para desarrollar la Calidad Personal hay tres afirmaciones. “Ya que la Calidad Personal empieza con el estándar de calidad de cada individuo.

- 1.- Puede haber una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que hace realmente.
- 2.- La actuación de una persona puede variar significativamente en diferentes situaciones.

⁴⁴M. En C. Vázquez, Bonilla José de Jesús Op. Cit.

⁴⁵Moller, Claus Op. Cit.

3.- Personas diferentes actúan distintamente cuando hacen lo mejor que pueden."⁴⁶

Estas afirmaciones nos darán la pauta para empezar a modificar la Calidad Personal.

Para Time Manager International (TMI) existen Dos estándares para la Calidad Personal El Nivel A y el Nivel y.

EL NIVEL A

El nivel Actual de actuación.

El nivel A es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente.

EL NIVEL I

El nivel Ideal de actuación.

El nivel I es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona con respecto a su actuación.

Una persona no esta verdaderamente satisfecha con sus esfuerzos hasta que el nivel A está cerca del nivel I.

La diferencia entre el nivel I y el nivel A es una señal de cuánto un individuo puede mejorar su calidad personal.

EL NIVEL DE ACTUACIÓN (NIVEL A)

El Nivel A se define como:

"El nivel de calidad de su presente actuación en una situación determinada - influido tanto por lo que usted espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación".⁴⁷

De hecho el nivel A se puede determinar evaluando la calidad de la actuación de una persona en situaciones diferentes.

"El nivel A puede cambiar. El nivel A es estático. Cambia constantemente. Puede cambiar de manera espectacular de un minuto a otro.

Su nivel A puede cambiar de una situación a otra.

⁴⁶Moller, Claus Op. Cit.

⁴⁷Moller, Claus Op. Cit.

Usted está constantemente sujeto a las influencias cambiantes que pueden incrementar o disminuir su nivel A.⁴⁸

Dentro de los factores que pueden influir en el nivel A se encuentra el de Reconocimiento/Recompensa. Aquí el nivel A es influido por la autoestima o "sentimiento OK". Como se mencionaba en un principio la autoestima que tiene una persona juega un papel muy importante para alcanzar el nivel de calidad personal. TMI menciona que el Nivel de la autoestima esta determinado por el reconocimiento que el individuo recibe tanto de las demás personas como de uno mismo.

"El grado de reconocimiento que experimenta en forma de atención e interés por su trabajo, más las recompensas tangibles que recibe, influirán en gran parte en su nivel A".⁴⁹

Un reconocimiento positivo definitivamente elevará el nivel A. En lo que se refiere a los regaños, sanciones y criticas pueden influir en que se eleve o disminuya el nivel A, esto dependerá de como lo aceptamos.

A toda atención positiva o negativa que una persona logra, dentro de la psicología moderna se le llama "Strokes" por lo que así los reconoceremos en lo subsecuente.

Claus Moller presenta la siguiente Tipología de strokes:⁵⁰

- STROKES FÍSICOS.- La atención mediante el contacto fisico
- STROKES PSICOLÓGICOS.- Cualquier otro tipo de atención sin contacto fisico.
- STROKES CONDICIONALES.- La atención dada en una situación específica o por un tipo específico de comportamiento.
- STROKES ESPONTÁNEOS.- La atención generada por las calidades personales.

Todos los Strokes pueden ser positivos o negativos, dependiendo de que lado tenga mas o menos va a determinar el balance de strokes.

Este Balance es muy parecido a lo que nosotros conocemos en contabilidad integrado por debe y haber por lo que al irse acumulando en la mente del individuo ya sea positivas o negativas va a llegar el momento en el cual el saldo de strokes se presente como un nivel A elevado o un nivel A bajo.

⁴⁸Moller, Claus Op. Cit.

⁴⁹

Moller, Claus Op. Cit.

⁵⁰Moller, Claus Op. Cit.

El otro factor de influencia en el nivel de actuación A es el de Éxito/fracaso. Que comprende lo relacionado con el deseo de una persona de ser emprendedor y también de la disposición en su ánimo, esta influencia obviamente afecta la calidad de actuación que desarrolle el individuo en un futuro. Es lógico que si obtenemos éxitos mas éxitos nuestro nivel de actuación A será elevadísimo y consecuentemente si emprendimos un proyecto en el cual el resultado no fue el esperado, el fracaso que tuvimos causara que disminuya nuestro nivel. Ocasionalmente se menciona que muchas personas, al haber fracasado se motivan aun mas ya que se empeñan en obtener el éxito y con él, el respeto y su autoestima se recupere.

Continuando con los factores de influencia el entorno físico es básico ya que un entorno desordenado, con ruido; afecta en la concentración del individuo y disminuye su nivel A. De manera opuesta un entorno agradable, donde se respira armonía, tranquilidad ayuda a aumentar el nivel de actuación A.

A continuación se presenta el factor que corresponde al entorno psicológico como lo presenta Claus Moller.

AUMENTA EL NIVEL A	DISMINUYE EL NIVEL A
Un ambiente caracterizado por:	Un ambiente caracterizado por:
Respeto mutuo	Burocracia
Franqueza	Política de Poder
Información completa	Rumores
Altos estándares éticos	Falta de Coherencia
Confianza	Desconfianza
Seguridad	Miedo
Tolerancia	Frialdad
Énfasis en los aciertos y habilidades de la gente	Énfasis en los errores e inhabilidades
Buen humor	Chismorreos
Afecto	
Personas en primer lugar	Centrado en el Sistema de Organización

Como se percibe claramente en las columnas un entorno positivo influye positivamente para poder alcanzar un nivel A alto. Por lo contrario si el entorno es negativo, pesado también bajara el nivel A. Esto nos denota que es influenciado y susceptible por lo que es importante trabajar en mejorar lo negativo y así ser menos afectados.

El factor Experiencia y Habilidades. El ser humano es consciente conforme su experiencia, los acontecimientos en el transcurso de la vida son los que nos van dando experiencias tanto negativas como positivas, obviamente, la sabiduría y el aprendizaje que nos dejan será la manera de no volver a cometer errores y a utilizar lo bueno que sabemos, elevando el

nivel A; en cuanto a las habilidades se van adquiriendo con el paso del tiempo, por lo que la seguridad de ser hábil en una actividad nos da seguridad. Estos dos factores influyen ya sea positiva o negativamente en el comportamiento del nivel A.

La naturaleza de la tarea es un factor que puede elevar o decrecer nuestro nivel A, ya que un trabajo rutinario a algunos les da confianza a otros les desagrada, si el trabajo representa un reto o un desafío para algunos representa miedo al fracaso, miedo a enfrentarse a lo desconocido para otros los motiva a conquistar, por lo que se eleva su nivel A. Definitivamente lo importante es que cada persona quiera a su trabajo y trabaje en lo que realmente quiere, esto será en beneficio de sí mismo y de su entorno familiar y de trabajo.

Se dice que el tiempo pasa volando, la importancia de este factor no se discute ya que tanto el tiempo de sobra como la falta de tiempo afectan el nivel A de las personas, por lo que si nos sobra tiempo habrá personas que lo utilicen para perfeccionar una actividad, y otras solo ocuparan el tiempo real de la actividad desperdiciando lo que resta del mismo, por otra parte la falta de tiempo en muchas personas las obliga a estar concentradas y optimizar el tiempo, por lo que esta concentración los puede beneficiar, y a otros los perjudica enormemente ya que si el tiempo es menor, realizan las cosas rápidamente pero sin el esmero necesario, causando deficiencia.

Finalmente el nivel A es fácilmente influenciado, por los niveles A de las personas que están al rededor del individuo sobre todo, cuando se esta a la mitad o a final de algún proyecto, esta influencia podrá ser positiva o negativa. Con mayor frecuencia esta influencia puede estar representada por la familia, los compañeros de trabajo, el jefe, y por las personas que son objeto de nuestra admiración.

Es así como el nivel A nos da la pauta, el diagnóstico para que un individuo pueda llegar a un nivel ideal de actuación, si conocemos su nivel de actuación A podremos trabajar en sus fortalezas y en sus debilidades nutriendo al individuo moralmente y en actitud y este podrá alcanzar fácilmente su nivel I.

3.3.3 EL NIVEL IDEAL DE ACTUACIÓN (NIVEL I)

"El nivel I puede ser definido como: Su ideal de su propia calidad personal. Su nivel I Expresa sus deseos internos, sus expectativas y demandas hacia su nivel de actuación. su nivel I está en estrecha relación con su personalidad".⁵¹

De lo anterior podemos concretar que es todo aquello que nosotros queremos ser y que los demás pueden apreciar.

Claus Moller menciona que se habrá alcanzado un nivel I cuando el individuo puede decir - no puedo hacerlo mejor, realmente se siente orgulloso de haber actuado de tal manera o simplemente firma satisfecho su trabajo - .

⁵¹Moller, Claus Op. Cit

Se dice que las actitudes de una persona hacia la vida, sus valores, su forma de actuar de interactuar de conducirse son el resultado de todo lo que un individuo aprende en su infancia en la primera etapa de la vida.

Por lo tanto el estándar de la calidad ideal de una persona es invaluable e importantísimo. Ya que determina el sentido de valor de calidad, a nivel personal y también el de los demás.

De igual manera que el nivel A el nivel I influye en la capacidad de desarrollo, eficacia y la manera en que un individuo tiene al relacionarse con su entorno. Consecuentemente determina las oportunidades de desarrollo en el futuro.

El factor entorno y su influencia en el Nivel I.

Como se menciono antes el nivel I se forma durante los primeros años de una persona, es de esta manera como un niño se va formando en actitud y en los valores que regirán su vida. Un niño es como el barro, se va moldeando hasta que adquiere la forma que el orfebre ha diseñado. La influencia primaria esta dada por las personas mas cercanas durante la niñez como son en primera instancia los padres, los hermanos, los maestros y los amigos. De manera externa influyen en él los medios como la radio, televisión, libros, periódicos, etc., que estén a su alcance; de ahí la importancia de cuidar, que ve, que lee, que escucha.

Como bien se denota, el medio interno y externo son la influencia que ira haciendo su mundo. Se dice que los hechos dicen más que mil palabras, de ahí que si los padres mienten fácilmente, delante de un niño, para él la mentira será habitual. Si en lugar de hablar el remedio es golpear, para el niño, no será la comunicación un medio de entendimiento sino el maltrato. Por el contrario si en casa, se da un ambiente cordial, amable, de comunicación, será este el medio por el cual el niño se conduzca.

El primer encuentro con la sociedad generalmente se da cuando un pequeño deja el seno familiar, la protección de casa y va por primera vez a la escuela donde se relaciona con pequeños igual que él, que también serán impactados e influidos, el objetivo desarrollarse y obtener un sentido de pertenencia.

La influencia de los maestros en los primeros años de la vida de aprendizaje de un niño son básicos ya que de estos primeros contactos, se irá desarrollando el sentido de responsabilidad, de reconocimiento, de aceptación.

"El nivel I está en gran parte influido por las exigencias sobre lo "tangible" y lo "intangibile" y por las expectativas de sus actuaciones y comportamiento. Si de niño se esperó y exigió mucho de usted, su nivel I será probablemente alto".³²

Claus Moller menciona que durante los primeros 8 años de vida el nivel I es altamente influenciado por lo que estará variando con frecuencia, pasando esta edad empieza a ser difícil el poder de influencia. Conforme el individuo crece se irá estabilizando el nivel I

³²Moller, Claus Op. Cit

por lo que una persona de 18 años es poco receptivo al exterior. De ahí que si se desea un individuo con un nivel I alto, se debe empezar en los primeros años de vida, con el ejemplo y respaldo de la familia y mejores programas educativos.

Ahora bien, cuando una persona pasa de los 25 años y su nivel I esta relativamente estable, no significa que no pueda ser modificado. Lo único que modificará esta situación será una experiencia emocional sumamente fuerte, poderosa, fuera de lo normal., etc.; una experiencia que halla hecho que la persona tuviera sentimientos de responsabilidad de culpabilidad que hieran su estado emocional, y logren sensibilizar y reforzar su conciencia y por la tanto su nivel I.

De hecho, el autoconocimiento del individuo apoyado por la automotivación y reforzado por los programas de Calidad y de Capacitación que se impartan en la empresa serán de gran ayuda para mantener grupos con un alto nivel, obteniendo beneficios mutuos.

3.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio parece, en muchas organizaciones imposible de alcanzar, porque es simplemente inmaterial, se da en un solo momento, y es perceptible de diferentes formas, por diferentes clientes, y es otorgada por el recurso humano de la organización, tal vez el recurso más difícil de administrar, sin embargo, no es imposible, lo importante será trabajar en modificar la actitud de los trabajadores y crear una cultura de calidad en el servicio.

“La calidad Total es para el cliente, cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas, referidos, como se indica a continuación. El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente con su compra del bien o del servicio, y también verbalmente, la habilidad que posee quien fabrica y/o le vendió el producto o servicio.”⁵³

Jacques Horowitz director de Management of Strategic Resources y el consultor del mismo Chan Cudennec - Poon citados en el Tratado de la Calidad Total por Vincent Laboucheix exponen los resultados de sus investigaciones y experiencias en empresas que han asegurado la calidad del servicio obteniendo como resultado un éxito rotundo mencionan cinco elementos que requiere una empresa para obtener los mismos resultados.

✓ “Primero. “Es la atención a la calidad”. Se trata, mediante este esfuerzo, de asegurarse de que todo el mundo en la empresa tiene una definición común y compartida de la calidad de servicio.

⁵³Roberto, Rico Rubén Op. Cit.

✓ Segundo. "La atención al cliente". Esto significa que la empresa debe asegurarse de que el cliente es considerado en la organización como la prioridad número uno y constituye un punto de convergencia único e innegable del trabajo y de los esfuerzos de todos.

✓ Tercero. "La atención al personal de contacto". Se trata de ocuparse del personal que está en contacto con el cliente, a fin de que pueda servir al cliente de forma amable y convivencial. Es importante tratar bien a este personal para aliviar la presión procedente del hecho de que está continuamente expuesto al público: el cliente furioso y fatigado, el cliente con preguntas no atendidas. Desde luego, si todo va bien, todo es perfecto. Pero, si algo no funciona, el cliente se mostrará agresivo en primer lugar con el personal de contacto. "La atención al personal de contacto" significa que es preciso ayudarle y equiparle para que pueda ser eficaz en su trabajo.

✓ Cuarto. Supone asegurarse de que el mensaje comunicado a sus clientes está de acuerdo con el nivel de calidad del servicio dado. Lo denominaremos "la atención a la comunicación". Se trata de un esfuerzo particular para evitar la mala interpretación de la calidad de servicio que pueda tener el cliente y evitar falsas expectativas.

✓ Quinto. El último esfuerzo, pero no el menor, atañe a la dirección, puesto que todas las acciones y comportamiento deben mostrar un comportamiento real para con la calidad de servicio. Se trata de la "atención para cuestionar la calidad". Es el modo como usted y sus directivos dirigen al personal y a los equipos en las tareas cotidianas, lo que supondrá la diferencia, lo que hará que el personal crea o no crea en una verdadera implicación en la calidad de servicio.

Estos cinco esfuerzos son totalmente interdependientes para asegurar el éxito de un buen programa de calidad de servicio. La intangibilidad de los servicios hace que el cliente juzgue "al servicio" en su conjunto y no en sus componentes. De ahí que toda la organización deba estar orientada hacia el servicio".⁵⁴

Analizando estos cinco elementos podemos sintetizar que es básico que todo individuo integrante de la organización este convencido de la calidad en el servicio, de que la labor que desempeña dentro de la empresa es la función más importante para que se desarrolle con eficacia su empresa, y de que su esfuerzo, es reconocido por el cliente, así como el hacer que éste perciba la calidad que se le ofrece en todo momento. Y de la misma manera en que el cliente externo percibe satisfacción por el servicio que se le brindó, el cliente interno el trabajador debe recibir esa atención por parte de la organización a través de el departamento de recursos humanos, de capacitación, de su gerente, de su supervisor, y de sus colegas de trabajo, si en toda la estructura organizacional se trabaja en pro de la calidad del servicio, los resultados serán óptimos.

Un punto estratégico para alcanzar lo anterior será tener la atención a la Calidad en el servicio ¿Como? definiéndola. ¿Qué se logra con ello? que el personal siempre sabrá que

⁵⁴Laboucheix, Vicent, "Tratado de la Calidad Total" tomo 1, Editorial Limusa, México 1994

es lo que tiene que hacer, es decir sabe que trabajo va a realizar. También toma importancia no solo que esté definida, sino que tiene que estar por escrito, y todos y cada uno de los integrantes de la organización tendrán una copia de este documento.

“ Los ingredientes básicos de “la atención a la calidad de Servicio” son:

- Identificar, para cada categoría de clientes “blanco”, sus expectativas en lo que se refiere al servicio;
- Transformar estas expectativas en exigencias;
- Comunicar al conjunto de la empresa el nivel de calidad de servicio que ha sido fijado.⁵⁵

Al identificar para cada cliente sus necesidades, tendremos el objetivo por el cual trabajaremos y la razón de existir como organización, optimizando recursos en tiempo, en dinero, y en recursos humanos. Consecuentemente las expectativas del cliente, se transforman en las exigencias para desempeñarnos y no correrán un riesgo menor deerrar. La comunicación es básica para el trabajo en equipo, ya que si no se conocen los objetivos, el esfuerzo se desviaría y no logrará el éxito deseado.

⁵⁵Laboucheix, Vicent Op. Cit.

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

4.1 MARCO REFERENCIAL

Desde sus orígenes el hombre ha encontrado diferentes formas de poder intercambiar bienes y servicios ya sea por el trueque en un inicio, con dinero con la invención de la moneda y lo último que son las tarjetas de crédito, el dinero de plástico a fin de cuentas es solo una operación electrónica, aquella persona que tiene dinero plástico, puede hacer casi cualquier operación, por ejemplo comprar en Internet.

La Mercadotecnia ha sido parte fundamental para que las organizaciones puedan alcanzar todos sus objetivos, tanto para darse a conocer, como para incrementar sus ventas que a fin de cuentas es lo que hace que una organización pueda subsistir, el mercadear.

La manera de adquirir bienes, de intercambiar ha evolucionado así también ha cambiado la forma de vender, diferentes factores han influido en ello, como lo es el avance tecnológico que facilita la actividades propias de la mercadotecnia y acerca a las individuos . Es así como la mercadotecnia se allega de estos recursos y utiliza en este caso el teléfono como herramienta y la voz como instrumento de venta, para que millones de personas de manera fácil, cómoda y sencilla obtengan productos o adquieran servicios.

Esta técnica de venta es el **TELEMARKETING**, que básicamente encuentra su significado en:

TELE: Distancia.

MARKETING: Mercado, mercadeo, mercadotecnia, comercialización.

Por lo que se entenderá por Telemarketing la venta o comercialización de productos o servicios a distancia. El Telemarketing ayuda a registrar información de una manera directa y precisa con el fin de ahorrar tiempo, esfuerzo y gastos.

Es así como las organizaciones, dentro de su estructura pueden tener un departamento u área que se dedique a la comercialización utilizando esta técnica o bien puede contratar a una empresa que se especialice en este trabajo. Estas organizaciones se conocen como empresas de Telemarketing u Outsourcing otorgando un servicio mas especializado y completo.

4.1.1 ANTECEDENTES AVANTEL.

"¿Qué es Avantel?"

Avantel, la mejor solución en telecomunicaciones.

Desde que el mercado mexicano de telecomunicaciones se abrió a la competencia en enero de 1997, Avantel ha refrendado día con día su compromiso de satisfacer las crecientes necesidades de comunicación de sus clientes tanto residenciales como empresariales. Con una inversión de más de mil doscientos millones de dólares, Avantel es líder en tecnología de punta y excelencia en el servicio. Su red de 6.300 kilómetros de fibra óptica autorrestaurable permite a cientos de miles de clientes comunicarse a cualquier lugar de México y más de 280 países en el mundo con ahorros garantizados y mediante la tecnología más avanzada. Avantel confirmó la primer unidad de operaciones de red al ser la primera empresa de telecomunicaciones en el mundo en obtener la certificación ISO 9002, reconocida mundialmente.

La red de Avantel cuenta con 6.300 kilómetros de fibra óptica 100% digital y está diseñada para proteger totalmente la transmisión.

Su moderna tecnología permite restaurar el servicio en casos de cortes de la fibra óptica por el mismo, y asignar dinámicamente rutas y canales de manera remota.

A diferencia de otras redes, la de Avantel permite manejar grandes volúmenes de información a altas velocidades, así como servicios de facturación, control y supervisión de la misma, así como personalización de servicios para sectores de mercado muy importantes.

La arquitectura de la red de Avantel es innovadora:

- a) Basada en una infraestructura de tres anillos dobles que la hacen redundante, en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey, con interconectividad a cualquier país.
- b) Cuenta con dos sistemas lineales, un canal de protección y dos salidas internas lo cual garantiza un alto grado de confiabilidad.⁵⁶

Avantel nace en 1994 de la unión de Banamex - Accival 55% de Acciones y de MCI - WC con el 45% de Acciones. Banamex - Accival (actualmente ya fusionado con Citi Bank forma Citi Grup) es el grupo financiero número uno más importante de México, con más de 1000 sucursales en 360 ciudades y oficinas en 11 Países. Cuenta con la red de Telecomunicaciones privada más grande de México.

Por su parte MCI - Worldcom es la segunda empresa de larga distancia en E.U y el tercer operador de tráfico internacional en el mundo. Con 12 centros de servicio y 10,000 operadores; 70,000 empleados; telefonía local, larga distancia e Internet.

Actualmente Avantel cuenta con un Centro de Atención a Clientes establecido en la Ciudad de Monterrey, proporcionando Servicio y Atención especializada las 24 horas del día los 365 días del año.

⁵⁶<http://www.avantel.com.mx>

Avantel III

1. Primero en recibir la concesión de larga distancia.
1. Primero en obtener la certificación ISO 9002.
1. Primero en construir una red propia de más de 5400 kms de fibra óptica.

Avantel es una empresa de Telecomunicaciones por lo tanto cuenta con productos para:
Transmisión de Voz, Transmisión de Datos y Transmisión de Voz, Datos y Vídeo.

MISIÓN

Ser un equipo de profesionales, comprometidos, con talento y pasión por el servicio, que transforma la manera de hacer telecomunicaciones en México creando soluciones innovadoras, personalizadas y competitivas que agregan valor a sus clientes, maximizan la inversión de sus accionistas y contribuyen con el desarrollo del país.

VALORES

- Compromiso
- Calidad en el Servicio
- Trabajo en Equipo
- Innovación
- Integridad
- Clientes
- Gente
- Comunidad
- Accionistas

OBJETIVOS

- Asegurar la satisfacción con un producto de calidad en los servicios a un precio competitivo.
- Establecermos como líderes en Tecnología de comunicaciones y en calidad y precio.
- Alcanzar la mayor penetración en el mercado.
- Desarrollar servicios de valor agregado.
- Desarrollar una cultura orientada a mantener una relación estrecha con el cliente.

Avantel está perfectamente en conocimiento de que el trabajo en equipo, el trato preferencial que se otorga al Cliente interno y externo es la base para alcanzar el éxito y esto se ha visto reflejado en el mercado que ha ido ganando dentro de la línea de larga distancia.

Pasando a otro punto hay una situación importante para Avantel: la Competencia y está dada básicamente por TELMEX, Alestra, Iusacell, Marcatel y Telnor en el norte del país. La competencia no siempre ha sido pareja, ni limpia por parte de las otras compañías, sin embargo ha sido satisfactorio el trabajo.

El éxito obtenido se ha alcanzado gracias a los grupos de trabajo que laboran en la empresa y a la visión de la empresa, sin embargo a partir de Junio del 2001, inicio el proyecto para que el trabajo de Telemarketing se realizara de manera independiente a través de Grupo Telmark.

Por lo que tanto la capacitación, la motivación y el personal ya no dependería de Avantel. Sino de Grupo Telmark S.A

Es por ello que se realizó la Encuesta a los Ejecutivos de Telmark ya que se ha notado un cambio en la Calidad de las Ventas, así como en la Productividad.

4.1.2 ANTECEDENTES DE GRUPO TELMARK.

Grupo Telmark se dedica a la actualización de base de datos, encuestas de opinión, centro de información, prospección de citas, invitación y confirmación de eventos, seguimiento de cartera vencida, venta de productos o servicios, centro de atención a clientes.

Para Grupo Telmark existen 3 tipos de clientes:

- 1.- Cliente Representado: Son las empresas o personas morales que contratan servicios de el centro telefónico para comercializar sus productos o servicios.
- 2.- Clientes Potenciales: Personas que solicitan o reciben información de productos que se comercializan a través de Telemarketing.
- 3.- Clientes Consumidores: Son los que Adquieren los productos o servicios a través de Telemarketing. Un cliente potencial puede convertirse en un cliente consumidor.

Dentro de los principales clientes representados con los que cuenta Grupo Telmark se encuentran:

En el Rubro de Venta de Productos o Servicios tenemos:

- AVANTEL - Larga Distancia
- Maxcom - Telefonía Local - Internet
- Iusacell - Larga Distancia
- Nextel - Celular - Radio localizador
- AIG - Seguros
- Hartford - Seguros
- Pan American Assistince – Seguros
- Principal - Seguros - Afore - Pensiones
- Banorte - Tarjetas de Crédito
- BBVA Bancomer - Tarjetas de Crédito
- Banamex - Tarjetas de Crédito

- ♦ Santander Mexicano - Tarjetas de Crédito
- ♦ Citibank - Tarjetas de Crédito
- ♦ EME - Servicio de Emergencia
- ♦ Televisa - Venta de Espacios Comerciales
- ♦ Conocimiento Total - Accesorios para computación

Para actualización o depuración de base de datos tenemos:

- ♦ Bitel
- ♦ Citibank
- ♦ General Electric
- ♦ IBM

Si de encuestas de opinión se refiere:

- ♦ Revista Selecciones - Venta - Encuesta de Opinión
- ♦ Televisa
- ♦ TV Azteca

Seguimiento de Cartera Vencida:

- ♦ Direc TV
- ♦ Cablevisión

Centro de Atención a Clientes:

- ♦ General Electric
- ♦ IBM

Ventajas de un Cliente Representado:

El cliente representado mantiene o mejora su imagen, tiene una mayor proyección, mantiene su actividad original, mayor publicidad, optimizar costos (tiempo, personal, recursos), incremento de ventas y reducción de tiempos, aumentar la base de datos.

Datos estadísticos para la toma de decisiones, dominio del mercado con productos exclusivos, calidad en el servicio, respuesta inmediata a los clientes, mayor promoción del producto, información específica para el cierre de ventas.

Ventajas para el Cliente Consumidor:

Atención las 24 hrs del día, comodidad, solicitud pago y recepción, seguridad, confiabilidad, ahorro de tiempo al comprar, trato personalizado, asesoría, anonimato, obtener información requerida, confianza en el producto o servicio y la adquisición de productos exclusivos y con anticipación.

Dentro de el glosario de términos podemos encontrar las siguientes:

- ❖ *Base de Datos*: Contiene los nombres de los clientes con los datos básicos para poder realizar la venta.
- ❖ *Contacto Efectivo*: Certidumbre de los datos que proporciona el cliente.
- ❖ *En línea*: Contacto en línea telefónica con un cliente
- ❖ *Monitoreo*: Seguimiento en la llamada que realiza un ejecutivo puede ser en el momento o grabada.
- ❖ *Password*: Clave confidencial para acceder al sistema.
- ❖ *Objeción o resistencia*: Negativa de un cliente para comprar.
- ❖ *Perfil del Cliente*: Características del cliente para hacer una venta.
- ❖ *Call Back*: Volver a llamar a un cliente
- ❖ *Registro*: Datos de un cliente en la base
- ❖ *Script*: Un guión para ofrecer el producto y hacer la venta.
- ❖ *Terminal*: Lugar donde se trabaja, la unidad de trabajo que incluye monitor, teclado, tarjeta y teléfono.
- ❖ *Call Center*: Centro telefónico de atención y servicio.

Existen 2 tipos de llamadas:

Llamadas de In o de Entrada: Son las llamadas que hace un cliente prospecto al Call Center, pidiendo la información y que son dirigidas a un agente de servicio a clientes para ser atendidas.

Llamadas de Out o de Salida: Son las llamadas que tienen origen en el Call Center que realiza un agente de servicio o ejecutivo de telemarketing cuyo destino es un cliente potencial con la intención de proporcionar información, y cerrar una venta, logrando así un cliente consumidor.

Funciones del A.S.C (Agente de Servicio al Cliente):

Atender y asesorar al cliente, registrar información en el sistema, colocar el producto o servicio (venta), solicitar el apoyo del supervisor y participación en otras funciones, que se deriven de su puesto.

Perfil del A.S.C:

Dentro de sus cualidades; responsable, organizado, persuasivo, saber escuchar, empático, que tenga un buen manejo de objeciones, voz clara, amplio vocabulario y habilidad para la venta.

Actitudes, capacidades y conocimientos: Orientación al servicio, trabajo en equipo, disposición al trabajo, manejo del cambio, concentración, aprendizaje, ortografía, ventas y captura.

Y como todas la empresas Grupo Telmark presenta lo Siguiente:

Misión: "Brindar a nuestros clientes un servicio de excelencia, basándonos en la óptima utilización de recursos tecnológicos para alcanzar en forma conjunta los objetivos comunes y consolidarnos como el mejor y mas rentable centro de soluciones a distancia en México".

Visión: "Ser el proveedor número 1 en servicio de Telemarketing y consolidar nuestra filosofía". "Compromiso y Calidad para alcanzar la excelencia".

A continuación se presenta el proceso de llamada que esta basado en una técnica de Ventas Consultivas, este tipo de llamadas es utilizado básicamente por Avantel.

PROCESO DE UNA LLAMADA

1.- Inicio y apertura

1.1 Saludo e Identificación (Buenos, días, tardes, noches)

¿Me puede comunicar con el (Sr., Sra., Srita., Lic. etc.) _____?

(Sr., Sra., Srita., Lic.; etc.) mi nombre es _____ de la Compañía de Larga Distancia Avantel.

1.2 Declaración del propósito de la llamada

El propósito de mi llamada es poner a su disposición las ventajas y beneficios que ofrece Avantel en cuanto a llamadas de Larga Distancia.

1.3 Mencionar Grabación

Antes de continuar permítame informarle que ésta llamada está siendo grabada para garantizar el Servicio y la Calidad que ofrecemos.

2.- Resistencia Telefónica

2.1 Aceptación de la Resistencia: Con frases empáticas: Comprendo, Entiendo, Estoy de Acuerdo.

3.- Preguntas de Investigación (Detectar Necesidades)

3.1 ¿A dónde acostumbra hacer llamadas de Larga Distancia?

¿Aproximadamente cuánto consume en llamadas de larga distancia mensualmente?

¿A que Hora acostumbra hacer sus llamadas?

¿A quién Acostumbra llamar frecuentemente?

¿Recibe llamadas por Cobrar?

¿Viaja frecuentemente?

Nota: Siempre se realizan preguntas cerradas porque de esta forma se orilla al Cliente para responder positivamente y en favor de la venta..

3.2 Cambio de Oportunidad a Necesidad

El cambio se realiza realizando una pregunta cerrada cuya respuesta sea si. Ejemplo

Sr. Cliente Gracias a lo que me comenta, me imagino que para usted que realiza muchas llamadas internacionales a su familiar en E.U sería conveniente poder llamar a cualquier hora del día contando con una tarifa fija mas económica que lo que paga actualmente ¿Verdad? (la respuesta será por parte del cliente afirmativa) De la oportunidad que se detecto con las preguntas se le genera una necesidad según corresponda al cliente.

4.- Recomendaciones del Producto

4.1 Recomendación del Producto Adecuado (sin olvidar mencionar el nombre del producto)

4.2 Mención del Beneficio principal del Producto

4.3 Mención de las Características de los productos. (Siempre se menciona Característica y beneficio que se obtiene) y se sostiene con una Pregunta Afirmativa ¿Es atractivo verdad?

5.- Precierre

5.1 Detección de la señal de Compra (Si el cliente menciona suena interesante, me interesa, podría ser, no esta mal).

Se procede a un precierre Verificando Datos del Cliente

5.2 Si en este momento se presenta una resistencia u objeción se acepta la resistencia empatizando o parafraseando se hace la intención de preguntar el motivo de la no aceptación se debate la objeción y se regresa al cierre.

6.- Cierre de la Venta

6.1 Se indica la función de la NCS

6.2 Se proporciona el numero de Atención a Clientes

6.3 Explica el proceso de la Verificación a NCS

7.- Despedida

7.1 Se ofrece ayuda adicional

7.2 Se agradece la atención

7.3 Se despide confirmando el Nombre de quien atendió

7.4 Se da la Bienvenida al Servicio

Como se mencionó anteriormente al tomar la iniciativa la dirección de Avantel de contar con una empresa de Outsourcing, modificó la Calidad del trabajo y de las ventas mismas, por lo que a Continuación se presenta el objetivo de nuestro trabajo.

4.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa del estudio del caso es Telmark S.A de C.V que como ya se apreció tiene como giro, la venta de productos o servicios por vía telefónica. Dónde el objeto de investigación será la campaña de Avantel (venta de servicio para larga distancia).

La campaña Avantel en Grupo Telmark inició en el mes de Junio del año 2001 cuando la Dirección General de Avantel decidió como estrategia cerrar su Call Center en la Ciudad de México, y contratar a una empresa de Outsourcing para la Venta del servicio.

Esta campaña se inició con quince posiciones en el turno matutino y quince en el turno vespertino; trabajando a la par del Call Center de México, sin embargo, al dar por finalizados las actividades directamente en el centro de voz de Avantel el 31 de Agosto del 2001 en Telmark fue necesario crecer hasta llegar a 100 posiciones en la mañana y otras 100 en la tarde.

A partir de este momento Grupo Telmark empezó a sufrir carencias para dicha campaña, sobre todo en la capacitación, en una remuneración adecuada, en otorgar estímulos, incentivos, motivar a los agentes a Vender con Calidad; en cuanto a tecnología su carencia principal ha sido el buen manejo de la Base de Datos.

Estas carencias básicamente han tenido origen en la falta de un personal capacitado, con experiencia que realmente cubra el perfil de Agente de Telemarketing ya que al tener que incrementar sus posiciones, la contratación y asignación de puestos fue apresurada.

Es importante resaltar que lo anterior es consecuencia de no contar con una buena estructura organizacional dentro de la empresa, de sus administradores, del desinterés de los niveles superiores en conocer las necesidades reales tanto de la empresa, de los trabajadores, de los clientes representados y también de los clientes potenciales o consumidores.

Lo que originó que para el mes de diciembre el 50% de las posiciones habían desaparecido ya sea por renuncia de los empleados o por despido por productividad deficiente. Causando una rotación de personal innecesaria, expectativa y angustia en los empleados que continúan laborando.

Finalmente, fue viable el desarrollo de este trabajo porque se ha trabajado en el Call Center Ciudad de México directamente en Avantel, y en la campaña Avantel dentro de Grupo Telmark. Permitiendo poder tener la visión y perspectiva de las dos formas de trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Agentes de la empresa Telmark, no proporcionan al cliente la información completa, correcta, las ventajas y desventajas que tendría al adquirir el servicio de larga distancia, disminuyendo la eficiencia del mismo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer una mejora en la Calidad Personal de los Agentes de Servicio que trabajan en la campaña de Telemarketing de Avantel obteniendo eficiencia en la productividad.

Objetivos Especificos

- A) Conocer la calidad personal de los agentes de servicio que trabajan en la campaña de Telemarketing de Avantel.
- B) Identificar las necesidades de los agentes y cómo satisfacerlas, (motivación).
- C) Analizar los parámetros actuales de calidad requeridos y saber ¿qué tan efectivos son?
- D) Proponer actividades que mejoren la calidad personal de los integrantes de ventas.

JUSTIFICACIÓN

El conocer la calidad personal de los agentes de servicio de telemarketing para la campaña de Avantel, es importante, ya que dentro de ella se está estableciendo también la eficiencia con la cual los agentes realizan su trabajo. Un vendedor siempre debe ser sinónimo de confianza para el cliente, ya que es él quien tiene el primer contacto al ofrecer el servicio, es por ello que cobra importancia el trato amable y cordial, la veracidad de la información que proporciona, ya que si ésta se omite o modifica el cliente esta siendo engañado con falsos beneficios, llámese tarifas, descuentos, promociones, horarios, calidad en general etc., y al final de cuentas cuando el cliente ocupa el servicio puede percatarse que no se esta cumpliendo la expectativa prometida, por lo tanto repercute en una mala imagen para la empresa.

HIPÓTESIS

El bajo nivel de calidad personal en los ejecutivos de telemarketing de la campaña Avantel, es lo que origina, que no se realice el cierre de ventas con el estándar requerido y por lo tanto ocasiona una productividad deficiente.

Si se les capacita en un programa o técnica de calidad personal es muy probable aumente el volumen de ventas.

4.3 INVESTIGACIÓN

La investigación realizada se hizo en la Campaña Avantel de Grupo Telmark S.A de C.V

El Método utilizado es el de Deducción.

Donde el Método Deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones. Como afirma Hermann Max, la deducción parte de la razón inherente a cada fenómeno. Cabe mencionar que etimológicamente *deductivo* proviene del latín deductivo que significa sacar o separar consecuencias de algo. La deducción es el enlace de juicios que llevan a la inferencia. Una inferencia o razonamiento es la combinación de dos o más juicios.

En cuanto a los Instrumentos para la Recopilación de Datos.

Estos instrumentos son los que permiten el acceso a la información requerida. Por lo que se selecciono el cuestionario y un test de actitud. Ya que son una herramienta práctica, sencilla que permite la obtención, control y verificación de la información, de manera ordenada y regular ayudando a conocer el sentir del personal. El cuestionario se elaboró con preguntas cerradas de elección múltiple y el test de actitud con preguntas cerradas tricótomicas.

Selección de la Población.

Ahora bien, la población objeto del estudio fue el personal del turno matutino, de la campaña Avantel de la empresa antes citada, se encuestó en horas de trabajo dándoseles una breve explicación del motivo de la encuesta. Esta encuesta se realizó con 29 de 40 empleados siendo una muestra representativa.

Validación de Datos.

De acuerdo al tipo de Investigación, se utilizó Inferencia Estadística y Estadística Descriptiva según fuera el caso.

Las Variables a Estudiar fueron.

- a) Calidad Personal
- b) Necesidades de los Agentes (motivación)
- c) Capacitación

CALIDAD PERSONAL. De acuerdo al planteamiento de la hipótesis, las personas que trabajan en la campaña Avantel tienen un bajo nivel de Calidad Personal, lo que repercute en que no cumplan con el estándar requerido de Calidad para lograr Ventas realmente eficaces. Por lo que el área de calidad de la empresa deberá de trabajar en un proyecto que se enfoque por mejorar este punto. Incluyendo al área de Recursos Humanos dónde será necesario delinear un mejor perfil del puesto de Agente de Ventas para la óptima contratación del Recurso Humano que labore en la empresa, así como realizar capacitación en Círculos de Calidad por ejemplo.

NECESIDADES DE LOS AGENTES. Un factor importante para mejorar la Calidad Personal, es conocer realmente cuales son las necesidades de los agentes. Ya que si un agente se siente escuchado, percibe que realmente es importante para la empresa, se involucrará realmente en su trabajo lo que propiciará mejores resultados en la productividad y en el ambiente de la organización. Cabe mencionar que dentro de estas necesidades que incluyen un buen salario, oportuno en tiempo, prestaciones reales, seguridad y seriedad por parte de la empresa; también es necesario cuidar el aspecto referente al trato personal por parte de los niveles superiores y de todas las áreas de la empresa.

CAPACITACIÓN. La capacitación no solo se establece como un artículo más de la Ley Federal del Trabajo como una obligación de la empresa, sino también como un derecho de los trabajadores. Es por ello que es necesario un programa de capacitación que proporcione las herramientas adecuadas para el buen desempeño del puesto, que su diseño sea garantía para la empresa, para el cliente representado y para el empleado. Qué sea eficiente en tiempo de duración para la capacitación y en su contenido.

Estas Variables una vez definidas se han agrupado y obtenido los resultados infiriendo la respuesta del total de la población.

Lo que nos permitirá verificar los resultados, para poder llegar a la Propuesta de Mejora en la Calidad Personal de los Agentes de Ventas en Telemarketing de Avantel.

4.4 RESULTADOS

Los resultados obtenidos son los siguientes:

CALIDAD PERSONAL

De acuerdo a los resultados de la encuesta se infirió que entre el 25.29 % y el 43.67% de la población consideran que lo que más les agrada de su trabajo es el desarrollo que puedan obtener esto implicaría que menos de la mitad de la población está realmente satisfecha con lo que realizan por lo tanto el desarrollo y su Nivel de actuación Ideal estaría siendo relegado.

En el mismo grado de porcentaje (25.29% y 43.67%) consideran estar trabajando con un grado de capacidad laboral individual excelente, es decir, menos del 50% de la población trabaja al 100% que sería lo óptimo; demeritando por lo tanto la productividad.

Otro aspecto relevante para evaluar la Calidad es que entre el 79.56 % y el 92.84% cuando pierden el cierre de una venta consideran ser capaces de realizarla en los siguientes registros. Indicando que su objetivo es cerrarla como sea, sin importar caer en slaming(venta forzada).

NECESIDADES

Como se puntualizó antes, conocer las necesidades de los empleados es fundamental, para en un momento dado poder motivarlos.

Por lo que se infirió que tan solo entre el 22.09% y el 39.97% de la población consideran poder alcanzar un desarrollo en la empresa. Lo que significa que las expectativas de empresa no les proporciona la oportunidad de desarrollarse o la motivación para crecer. Lógicamente al no sentirse motivados por alcanzar un puesto también los limita en su productividad, ya que para lograr una promoción sería necesario contar con un expediente perfecto en relación al desempeño y a la actitud.

Otro parámetro lo encontramos en el salario ya que entre el 42.08% y el 61.36% de la población consideran que lo que los motiva más para cerrar ventas es la remuneración económica en cuanto a comisiones. Solo venden para alcanzar comisión, es decir, se hacen ventas sin importar la calidad de las mismas, ya que si no se vende solo se obtiene el sueldo base.

En cuanto a la necesidad de trato cordial, a la necesidad de sentirse importante y escuchado de obtener una buena comunicación el parámetro se encuentra entre el 38.62% y el 57.92% de los encuestados que consideran que el apoyo que obtienen de los rangos superiores es solo para desempeñar su trabajo. Por lo que se infiere que si no del todo mala la comunicación y el trato, tampoco es lo ideal y que habrá que trabajar para mejorar.

CAPACITACIÓN

De los resultados enfocados a la capacitación se infiere que entre el 18.97% y el 36.21% perciben su futuro en otro departamento debido a que prefieren laborar en otra área de la

empresa que en la actual, debido a que se sienten poco capacitados en las funciones que actualmente desempeñan.

En cuanto a la opinión que tienen los empleados del grado de capacidad laboral en que se encuentra la empresa tenemos que entre el 38.62% y el 57.92% lo consideran como regular al sobrepasar el 50% de la opinión se puede manejar que no es confiable y que es un punto débil por cubrir.

Y la percepción que tienen los ejecutivos de la capacitación directa que reciben de la empresa para realizar su trabajo esta entre el 31.86% y el 50.90% que consideran que el departamento de capacitación y su desarrollo es regular. Por lo que el implementar un buen programa será lo deseable.

4.5 PROPUESTA

Para los directivos de la empresa, para el área de Reclutamiento y Selección de Personal, para el área de Calidad y el área de Capacitación, así como también para el Gerente de Ventas, el Líder y los Supervisores de la Campaña Avantel del Turno Matutino, y de acuerdo a los datos mencionados se propone adopten una actitud de Calidad Personal en primera instancia, para así tener una organización de Calidad Mundial.

Si se involucran en conocer y satisfacer las necesidades de sus Ejecutivos, si invierten en un buen equipo de Capacitadores y Desarrollan programas de Reclutamiento y Selección así como de Capacitación, convertirán a Grupo Telmark en el Outsourcing más rentable y más productivo de México.

PROPUESTA ENFOCADA A CALIDAD PERSONAL

En primer lugar nos remontamos a la idea de que en una empresa de servicios, los clientes son el principal motivo y el eje central en que debe girar la organización. Sin embargo ¿Qué sucede con las personas que tratan directamente con ellos? es decir, con el vendedor. Por lo que la empresa debe preocuparse paralelamente con la preparación tanto intelectual como emocional de sus empleados.

Por lo que haciendo referencia a A.C.Rosander experto en Calidad aplicada a los Servicios quien afirma "Comenzar y continuar un programa de relaciones humanas, un problema concierne a las personas" "El éxito de estos programas depende del conocimiento, las actitudes y el comportamiento de las personas". "Las personas son la clave, no el tipo de organización ni tener un bonito organigrama."⁵⁷

⁵⁷Senlle, Andrés. "Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública"; Centro de Desarrollo de la Calidad Total; Ediciones Gestión 2000 S.A. ; Barcelona 1993

En primer lugar la calidad de la vida laboral se deriva de un nivel elevado de Calidad Personal por lo que se invita al área de Reclutamiento y Selección de Personal de realizar un diseño del Perfil del Puesto de Agente de Telemarketing que incluya como característica principal: Empatía, si hay empatía con el cliente será un vendedor real, sin dificultad de llegar a su plan de ventas por lo tanto estará agusto; con facilidad de palabra; dispuesto a los cambios y a los retos; habilidad de negociación, así como también un elevado nivel de autoestima. Si reclutamiento y selección conoce las habilidades que se requieren para ser un agente eficiente para laborar en un Centro Telefónico y para el mercado específico, la búsqueda y elección de futuros agentes se realizará de una manera más enfocada y precisa aumentando la probabilidad de efectividad en un menor tiempo, y de esta forma se disminuirá así la curva de aprendizaje.

Continuando con la propuesta para elevar la Calidad Personal será aumentar el grado de Reconocimiento no solo con incentivos económicos sino personales, la sana competencia que se de entre ejecutivos ayudará a incrementar la productividad. Las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos y destrezas, para dominar situaciones profesionales y obtener los resultados esperados. Son capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este enfoque, hay que mencionar que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. La práctica de las competencias es lo que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Estas competencias tienen o deben de tener como marco de referencia sin perder de vista en primer lugar, a la organización en sí misma, en su funcionamiento, en sus procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzando por supuesto su productividad y calidad, y los objetivos que estarán orientados a atraer, retener, conservar dar un mejor desarrollo y compensar al desarrollo humano de la empresa.

Ahora bien, el poder implantar una situación de competencia sana consiste básicamente en definir las competencias de los agentes en las áreas relacionadas con su trabajo, como son el conocimiento de los productos y servicios que venden, el manejo de las herramientas de trabajo, llámese tecnología que utilizan, las estrategias, las políticas que deben manejar así como los procedimientos o sus habilidades de negociación, de ventas o de comunicación

En cuanto a la Recompensa podemos utilizar mayores concesiones, en cuanto a horarios de entrada o salida, días de permiso con goce de sueldo, mayor libertad durante las horas de trabajo, obviamente sin que se llegue al desorden, contemplar un plan realizado por parte de las autoridades que contemple una mejora tanto de los salarios, como de comisiones por incrementar la calidad en las ventas. En sí los sistemas de compensación basados en las competencias apuntan a remunerar al agente en función de su contribución con el logro de sus objetivos y metas de mes.

Si el entorno es favorable, amigable, con una sana comunicación, el nivel de Actuación de las personas se elevará y por lo tanto su nivel Ideal de Actuación también se elevará.

CONCLUSIONES

Siguiendo el proceso de la Metodología Científica así como tomando en cuenta los conceptos de Administración, se considera la propuesta de un Programa de Calidad como respuesta a los resultados obtenidos en el presente trabajo.

De acuerdo a los resultados arriba citados en los que se puede apreciar, que entre el 25.29% y el 43.67%, menos de la mitad de la población está realmente satisfecha con su trabajo, en la misma proporción reconocen trabajar a menos del 50 %, lo que decrementa la productividad , y considerando que tan solo entre el 22.09% y el 39.97% consideran poder tener un desarrollo en la empresa, ha sido acertada la investigación que también proporcionó la información para considerar un cambio ya que los resultados en el aspecto económico demuestran que por arriba de la mitad de los empleados consideran realizar ventas por la necesidad de obtener mayor remuneración lo que deja atrás la calidad de las mismas. En general, estas necesidades insatisfechas generan un clima organizacional desagradable, incompetente y poco productivo.

Este trabajo ha pretendido dar una propuesta de mejora en la Calidad Personal de los agentes de ventas de la empresa Telmark s.a de c.v, específicamente para la campaña Avantel.

El plantear la propuesta de mejora de la Calidad Personal de los agentes de ventas, considero permitirá obtener un mayor conocimiento de la Calidad en general y la importancia que tiene, no solo de manera laboral o profesional, lo trascendente de la Calidad Personal en todos los ámbitos de nuestra vida, es de antemano que de ella, se desprenden las demás calidades..

La propuesta trata de incorporar nuevas ideas y conceptos que ayuden a mejorar y a aumentar la productividad de la empresa con el enfoque de que el Recurso Humano es la base para lograrlo, y la excelencia en la Calidad Personal del mismo constituye el motor que lo hará realidad.

La cooperación y el total compromiso e involucramiento de los miembros de la organización iniciando por los Directivos serán el detonador para que esta propuesta pueda cumplir con su cometido.

No se pretende de antemano que al primer intento se logre el éxito, sin embargo, los resultados de la investigación han permitido conocer los puntos de referencia, teniendo con ello la oportunidad de cambiar y mejorar para el bien común e iniciar así un ciclo virtuoso que llevará a la empresa al logro de mayor calidad en el servicio.

La sana competencia dará strokes positivos que aunados a los planes de incentivos, a los programas de capacitación; crearán el ambiente propicio para dar un mejor servicio tanto a los clientes representados, como a los clientes consumidores y a la organización en general.

Hoy en día aún cuando la tecnología y la ciencia han avanzado y otorgado gran conocimiento a la humanidad permitiéndole volar e ir más allá de la imaginación, aún cuando todo se mueve en un mundo económico y globalizado no se puede perder la perspectiva y debemos recordar que el individuo es lo más importante, usemos lo anterior como un medio para alcanzar la excelencia y el bienestar, no como un fin.

El estar agusto consigo mismo, la autoestima, el autorespeto, y el conocimiento interno nos ayudan a tener una mejor Calidad Personal, y así mismo brindar Calidad a los demás.

BIBLIOGRAFIA

- CASTAÑEDA MARTINEZ, Luis "Excelencia en el Trabajo",
Ediciones Poder, México 1992

- COBRA, Marcos "Marketing de Servicios", Editorial Mc Graw Hill
Segunda Edición 2000

- CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos",
Editorial Mc Graw Hill 1986

- ETKIN, Jorge "Sistemas y estructuras de organización",
Editorial Macchi, Argentina 1978

- GAMES A.S. Stoner "Administración", Editorial Prentice Hall 1992
FREMAN R. Edward

- GRANDE, Ildefonso "Marketing de los Servicios", Editorial Esia,
Madrid 1996

- JURAN, J. M "Juran y el Liderazgo para la Calidad un Manual
Para directivos", Ediciones Díaz de Santos;
Madrid 1990

- LABOUCHEIX, Vicent "Tratado de la Calidad Total tomo 1",
Editorial Limusa , México 1994

- MOLLER, Claus en colaboración con "Calidad Personal la base de todas las demás
calidades", Publicado por Time Manager
International
TOUBORG, Lis A/S 1992

- MUNCH GALINDO "Fundamentos de Administración", Editorial
Trillas,
y
GARCIA MARTINEZ México 1986

- ROBERTO RICO, RUBEN "Calidad Estratégica Total: Total Quality Management", Ediciones Macchi, Argentina 1999
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín "Administración Moderna de Personal I", Editorial Ecasa, México 1993
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín "Introducción a la Administración con enfoque de Systems", Editorial Ecasa, México 1993
- SENLLE, Andrés "Calidad Total en los servicios y en la Administración Pública"
Centro de Desarrollo de la Calidad Total
Ediciones Gestión 2000 S.A , Barcelona
1993
- M. en C. VAZQUEZ BONILLA, José de Jesús "La Calidad Total empieza en la Persona",
Sin más datos
- [http:// www.avantel.com.mx](http://www.avantel.com.mx)

ANEXOS

I CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

"Calidad en las Empresas Públicas y Privadas"

SUBRAYA LA OPCIÓN CON LA QUE TE IDENTIFIQUES MAS

1.- ¿Qué es lo que más te agrada de tu trabajo?

- A) El desarrollo que obtienes de manera profesional
 - B) La remuneración económica
 - C) El ambiente en el que laboras
 - D) Ninguna de las anteriores
 - E) Otra (explique) _____
-

2.- ¿Cómo percibes tu futuro en la empresa?

- A) Como un ejecutivo con mucha experiencia
 - B) Como Supervisor
 - C) Laborando en otro departamento
 - D) Ninguna de las anteriores
 - E) Otra (explique) _____
-

3.- ¿En que grado de capacitación laboral individual consideras estar en este momento?

- A) Excelente
- B) Bueno
- C) Regular
- D) Deficiente

4.- ¿En que grado de capacidad laboral consideras se encuentra la empresa?

- A) Excelente
 - B) Bueno
 - C) Regular
 - D) Deficiente
 - E) Otro (explique) _____
-

5.- ¿Qué es lo que te motiva más para cerrar ventas?

- A) Ser el mejor vendedor y por ello ser reconocido
 - B) El llegar al 100% o más de ventas y obtener la comisión
 - C) Qué tu supervisor realice dinámicas
 - D) Ninguna de las anteriores
 - E) Otra (explique) _____
-

6.- ¿Cuando no logras cerrar una venta que reacción tienes?

- A) ¿Buscar cerrar la venta en los siguientes registros?
- B) ¿Te deprimas y sales a despejarte?
- C) ¿Te excusas a ti mismo?
- D) ¿Piensas en renunciar porque eso no es para ti?
- E) ¿Es culpa de algo o alguien más?

7.- ¿Qué percepción tienes de los rangos superiores?

- A) Realmente te consideran como persona
- B) Encuentras apoyo solo para desempeñar tu trabajo
- C) Te es indiferente el trato que te den
- D) Quisieras tener un trato mas cordial

8.- ¿En cuanto a la capacitación que recibes como la consideras?

- A) Excelente
 - B) Buena
 - C) Regular
 - D) Mala
 - E) Sugiere ¿qué te gustaría? _____
-

2 TEST DE AYUDA

AFIRMACIONES

De las afirmaciones que a continuación se presentan señala con una x la actuación que tienes según sea el caso.

AFIRMACIONES

*SIEMPRE MAYORITA- RARAMENTE
RIAMENTE*

-
1. Realizo mis tareas lo mejor que puedo.

 2. Doy el 100% de mí mismo. Me involucro.

 3. Hago un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.

 4. Cuando el jefe esta fuera, realizo el mismo esfuerzo que cuando el/ella está presente.

 5. Cuando realizo un trabajo, lo reviso personalmente para asegurarme que ha sido realizado adecuadamente.

 6. Ayudo a mis colegas, incluyendo a los de otros equipos.

 7. Me siento responsable de los errores que comete mi compañía y ayudo a corregirlos, aun cuando no los haya cometido yo personalmente.

 - 8 Tomo la iniciativa para evitar pérdidas de tiempo.

 9. Cuando prometo hacer un trabajo y entregar un cierto estándar de calidad/cantidad en una fecha específica, hago todo lo que está en mis manos para cumplir mi promesa.

 10. Soy puntual.

11. Respeto el tiempo de los demás. Si cambio mis planes o descubro que voy a llegar tarde, lo hago saber a la gente de inmediato.

12. Aprendo de mis errores, los corrijo y no los repito.

13. Estoy orgulloso de los resultados de mi trabajo y contento de firmarlo.

14. Pongo todo en orden al acabar y dejo el sitio a punto para la persona siguiente.

15. Intento no malgastar los recursos.

16. Intento tomar decisiones y actuar como si fuera el propietario de la empresa o la persona responsable.

17. Hablo con los demás pero no de ellos.

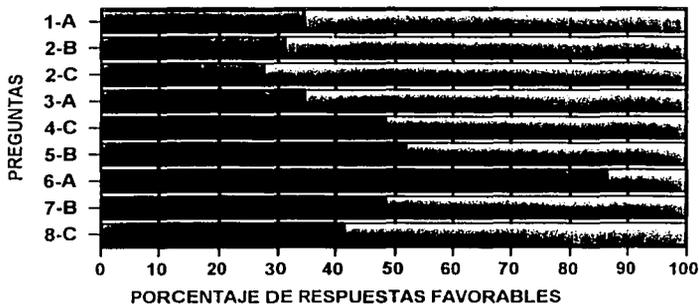
18. Cuando otros me entregan trabajo de calidad, los elogio.

19. Cuando otros me entregan trabajo que no responde a mis expectativas, lo hago saber.

20. Solicito ayuda cuando no puedo manejar el trabajo por mi mismo.

Los resultados obtenidos de manera global para el cuestionario "A" son:

CUESTIONARIO " A "



** EL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONSTA DE 29 EMPLEADOS

CUESTIONARIO " A "

1-A	10	19
2-B	9	20
2-C	8	21
3-A	10	19
4-C	14	15
5-B	15	14
6-A	25	4
7-B	14	15
8-C	12	17

** EL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONSTA DE 29 EMPLEADOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN