



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

“LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UN DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA PARAESTATAL QUE PROMUEVE LA INVERSION NACIONAL Y EXTRANJERA”

TRABAJO DE SEMINARIO QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACION PRESENTA: VANESSA GONZALEZ JIMENEZ

ASESOR: L. A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEXICO 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTE TESIS DE SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: González Jiménez

Vareza

FECHA: 18-October-2002

FIRMA: [Signature]

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

"La importancia de la calidad en el servicio en un departamento
de una empresa paraestatal que promueve la inversión nacional y
extranjera"

que presenta la pasante: Vanessa González Jiménez
con número de cuenta: 9416023-7 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 27 de Septiembre de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Dr. José Vill Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Por ese gran apoyo incondicional
que me han brindado y por la
confianza de que voy a tener
éxito en la vida.

A LA UNAM
Por permitirme ser parte de ella

A MI FAMILIA

Por estar siempre conmigo
Y apoyarme para seguir adelante.

A LA FES CUAUTILÁN

Por permitirme estudiar en sus
Instalaciones y hacer de mí una
Profesionista.

A MI ASESOR

Por su apoyo y cooperación para
Realizar este trabajo.

A MIS COASESORES
Por su dedicación y apoyo.

A TODOS MIS PROFESOS

Quienes con sus conocimientos y dedicación
Contribuyeron al logro de este objetivo.

Y SOBRE TODO GRACIAS A DIOS

ÍNDICE

Protocolo.....	1
Introducción.....	5
Capítulo I. Calidad.....	7
1.1. Concepto de calidad.....	8
1.2. El control de calidad.....	9
1.3. Calidad total.....	13
1.4. La visión tradicional de la calidad.....	17
1.5. El ciclo de la calidad.....	18
1.6. Círculos de calidad.....	20
1.7. ISO 9000.....	25
Capítulo II. Servicio.....	31
2.1. Concepto de servicio.....	32
2.2. Características.....	35
2.3. Tipos de servicios.....	38
2.4. Principales servicios.....	43
2.5. Los 7 pecados del servicio.....	45
2.6. Cuando el comprador se hace cliente.....	48
2.7. Razones por las que la calidad en el servicio es importante.....	49

Capítulo III. Cultura de Calidad en el Servicio.....	51
3.1. Cultura organizacional.....	52
3.2. Desarrollo de una cultura de calidad.....	55
3.3. La nueva cultura de calidad.....	58
3.4. Modelo de cultura de servicio.....	59
3.5. La calidad en las empresas de servicio.....	62
3.6. Medidas de calidad en los servicios.....	64
3.7. Razones por las que la Administración Pública debe implantar sistemas de calidad total.....	65
3.8. Administración Pública.....	74
Caso Práctico.....	77
Antecedentes.....	78
Diagnóstico.....	83
Propuesta.....	85
Anexos.....	87
CONCLUSIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	108

PROCOLO

"LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UN DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA PARAESTATAL QUE PROMUEVE LA INVERSIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe mucha competencia entre las organizaciones para mantenerse en el mercado lo que ha provocado que éstas constantemente estén a la vanguardia y cada día ofrezcan mejores productos y servicios.

Las empresas paraestatales no se han quedado atrás y también están en la búsqueda de nuevos métodos para ofrecer un mejor servicio y más aun, cuando éstas buscan promover la inversión.

Sin embargo, el manejo de la calidad en este sector es poco frecuente, debido, por lo general, al desconocimiento de esta nueva filosofía de trabajo, lo cuál dificulta el proceso para llegar a brindar servicios de excelencia a nuestros clientes.

La importancia de la calidad en el servicio en un departamento de una empresa paraestatal que promueve la inversión nacional y extranjera

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la importancia de la calidad cuando se proporciona un servicio?

¿Qué calidad ofrece un departamento de una empresa paraestatal que promueve la inversión a sus clientes?

OBJETIVO GENERAL

Demostrar que la calidad en el servicio que brinda un departamento de una empresa paraestatal que promueve la inversión, es base de confianza para quien lo requiere.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprobar que un buen servicio es la base para poder tener preferencia en el mercado.
- Determinar las posibles necesidades que tiene el personal para proporcionar calidad en el servicio.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como objetivo dar a conocer la importancia de la calidad para las organizaciones que prestan servicios, dado que en la actualidad ésta es un factor importante para poder competir en el mercado.

La calidad en un servicio, en este caso para promover la inversión nacional y extranjera, es de gran importancia, debido a que de ello depende que las empresas se decidan a invertir en México.

Los beneficios que aportará esta investigación, serán reafirmar que la calidad en el servicio es de gran importancia, ya que es un factor determinante en cualquier rama del mercado.

Al lector le dará la oportunidad de conocer lo importante que es la calidad en cualquier momento de su vida.

A la sociedad aportará que la palabra calidad es importante en el momento en que adquiera un producto o servicio.

Este tema servirá para otros investigadores que tengan pensado manejar el concepto de calidad desde cualquier punto de vista o aplicación.

"La calidad en un servicio es la clave del éxito".

La importancia de la calidad en el servicio en un departamento de una empresa paraestatal que promueve la inversión nacional y extranjera

HIPÓTESIS

H1: La calidad en el servicio proporcionado por un departamento de una empresa paraestatal que promueve la inversión, es un factor importante para satisfacer las necesidades del cliente.

Ho: La calidad en el servicio proporcionado por un departamento de una empresa paraestatal que promueve la inversión, no es un factor importante para satisfacer las necesidades del cliente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad al brindar un servicio o producto en el mercado se deben de tomar en cuenta varios factores para que el cliente quede satisfecho.

Uno de éstos factores es la calidad, la cual nos distinguirá, ya que podremos saber porque debe existir una calidad total en un producto o servicio, así como saber cuales son los pasos del ciclo de la calidad y qué son los círculos de calidad; además identificaremos cuales son las normas formuladas a nivel internacional para asegurar los sistemas de calidad de las empresas.

También se hablará de los conceptos de servicio, así como sus características, los tipos y los principales servicios que existen. Además se conocerán sus pecados, pues son muy comunes cuando no hay personal con espíritu de servicio y, se mencionarán algunas razones por las que la calidad en el servicio es importante.

Para poder conformar nuestra empresa con lo anterior, tendremos que crear una cultura de calidad en el servicio, ya que en el momento en que existe un equipo comprometedor se podrá obtener responsabilidad.

La importancia de la calidad en el servicio en un departamento de una empresa paraestatal que promueve la inversión nacional y extranjera

y cultura individual, que cada día nos permitirá ser mejores y así poder lograr una cultura organizacional.

También se hablará de la Administración Pública, ya que no sólo en el sector privado debe haber calidad, también en el sector público; y por ello se darán algunas razones por las que la Administración Pública debe implantar sistemas de calidad, así como algunas formas para medir la calidad en los servicios.

Se concluirá con un análisis a un departamento de una empresa pública que proporciona servicios, para descubrir cual es el problema que existe para brindar un servicio con calidad.

CAPÍTULO 1

CALIDAD

1.1 Concepto de Calidad.

La palabra calidad significa un cambio total en la cultura de la empresa, un compromiso permanente en todos los niveles de la organización buscando constantes perfeccionamientos.

El diccionario Pequeño Larousse define la calidad como: "el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permite emitir un juicio de valor acerca de ella".

A continuación mencionaremos los conceptos de diversos autores citados en Anda Gutiérrez, 1995.

Deming, Juran, Crosby y las normas ISO 9000 están de acuerdo en que calidad es: "cumplir con los requerimientos".

Juran también denota que calidad son: "aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente".

W. Edwards Deming dice que "calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto".

Según Kaoru Ishikawa "la verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores".

Un pensamiento anónimo nos aclara que es dar liebre por gato, es decir, es dar más de lo que te piden.

La calidad tiene varios significados o diferentes maneras de interpretación; ya que es una palabra que proviene de un proceso o procedimiento realizado anteriormente, que si es bueno se puede lograr calidad.

El autor considera la palabra calidad en un término muy sencillo: "La calidad es la satisfacción de cualquier cliente al adquirir un bien o un servicio", ya que al dar calidad tendremos a un cliente feliz.

1.2 El Control de Calidad

La teoría de la calidad tiene ya su ~~pequeña~~ historia. Philip B Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran son probablemente las figuras más reconocidas de esta aventura intelectual y empresarial que es el dominio de la calidad.

A través de la historia, el ser humano siempre ha tratado de perfeccionar las cosas que hace, así tenemos que desde los egipcios existían inspectores que realizaban funciones de lo que ahora se conoce como control de calidad.

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

En la edad media se entendía una obra perfecta cuando no tenía ningún defecto. Más adelante, en la época Artesanal, el juicio de calidad se

establecía por la relación entre el productor (artesano) y el cliente (usuario), ya que el primero tenía que elaborar un producto por encargo, de acuerdo con los requerimientos que le establecía el segundo; de tal manera, que ambos sabían si el producto había sido hecho o no con la calidad estipulada.

Durante la época industrial la relación personal desaparece, con lo que se introducen en las fábricas procedimientos y controles para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Sin embargo, es hasta este siglo XX, cuando la calidad adquiere una gran importancia debido a la competencia entre las empresas.

Si bien, el movimiento de la calidad empieza en una compañía telefónica en los Estados Unidos en 1924, es a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando los japoneses la desarrollan para alcanzar sus objetivos comerciales, aprendiendo de la experiencia de otros países y adecuándola a su realidad específica.

Los principales teóricos que propiciaron el desarrollo del movimiento hacia la calidad, desplegaron sus teorías a partir del mejoramiento del control de calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de productividad.

Se necesita que cada organización defina los conceptos que darán estructura a su filosofía que apoyará a la organización en la búsqueda del mejoramiento.

Se puede elegir entre varias opciones. Existen filosofías orientadas principalmente al usuario como es la planteada por Ishikawa; orientadas al producto, como es la propuesta por Crosby; o a obtener evidencia estadística de los procesos, como propone Deming.

Independientemente de la orientación que se escoja, la administración es responsable de decidir cuál es la más adecuada para sus circunstancias. Asimismo es su responsabilidad el introducir los nuevos conceptos dentro de la organización para lograr un cambio fundamental de actitud, que conduzca a la construcción de una nueva cultura. La estrategia es adecuar la filosofía y la cultura para alcanzar la calidad deseada.

La estrategia de operación deberá enfocarse a la consecución de resultados a largo plazo, garantizando la implantación y permanencia inicial con la obtención de logros parciales.

Por último, se debe de vivir una filosofía de mejoramiento continuo en todas las áreas del trabajo, y con todos los elementos y niveles de la organización. No debe haber excepciones.

Al término de los años cincuenta, era ya conocido como control de la calidad total, aquel sistema donde los trabajadores estaban involucrados en las actividades para el mejoramiento de la calidad, con el fin de competir en condiciones óptimas en el mercado internacional, lo cuál trajo consigo varios cambios que modificaron los esquemas de producción y comercialización tradicionales, así como los mercados; esto sucedió tan intensamente, que hubo reacciones en todo el mundo, ya

que algunos países pusieron medidas proteccionistas cerrando sus fronteras (como México y América Latina) y otros se abrieron gradualmente a la competencia internacional.

En todo caso, el teórico W. Edwards Deming, se convirtió en un consultor independiente de la calidad. El método Deming es revolucionario e innovador, y establece tres ingredientes:

- a) Conocimiento profundo;
- b) Constancia de propósitos; y
- c) Mejora continua.

El planteamiento de Deming consiste en que si se mejora la calidad, disminuyen los costos, lo que se traduce en una mayor productividad. Con esto, la empresa es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo que le permite mantener y mejorar las fuentes de trabajo para sus empleados.

Por su parte, Joseph M. Juran, propone el estudio de los costos de calidad y de los importantes ahorros que los administradores pueden lograr si estudian inteligentemente este problema; dice que la planeación financiera, el control financiero y el mejoramiento financiero por administración, se convierten en planeación de calidad, control de calidad y mejoramiento de la misma, a lo que él llama la trilogía de la calidad.

En tanto Philip B. Crosby, creó el movimiento de "cero defectos" y popularizó el concepto de "hazlo bien la primera vez". Su teoría se basa en conocer lo que realmente el cliente quiere, luego desarrollar una

estrategia para prevenir posibles errores, capacitar y convencer al personal para producir con cero defectos, es decir, con calidad.

El involucrar al personal es una de los retos de la calidad, así el japonés Kaoru Ishikawa desarrolló los círculos de control de calidad desde 1962, en los que participan los trabajadores, donde se hacen conscientes de que hay que darle mayor importancia al cliente.

También de manera didáctica e ingeniosa, Genichi Taguchi, al igual que Crosby pretende poner un valor a lo que cuesta la falta de calidad, es decir, hace consciente a sus trabajadores de que el costo de que no haya calidad en su empresa, los condena a desaparecer y con ella sus puestos de trabajo.

En 1956 Armand Feigenbaum establece el concepto de control total de calidad, mediante el establecimiento del control de calidad desde el diseño mismo y su terminación cuando el artículo esté ya en manos del consumidor satisfecho.

"La calidad es la propiedad de un producto y para mejorarla se requiere de compromiso y responsabilidad de todos los miembros de una organización, esto significa Calidad Total" (Anda, 1995).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9.- Convertir a los suministradores en socios de calidad.

- Reducir el número de proveedores;
- No basar la compra únicamente en el precio;
- Establecer una relación a largo plazo.

10.- Desarrollar una nueva cultura en la empresa.

- Acercamiento al cliente;
- Mutuo respeto;
- Trabajo en equipo;
- Orgullo en el trabajo.

Muchos autores piensan que el concepto de Calidad Total (CT) es una creación japonesa. La doctrina de la calidad, en su conjunto, es una creación norteamericana; que fue Deming el introductor en Japón de las técnicas de gestión de calidad; y que han sido los japoneses unos alumnos aventajados que han elevado los niveles reales de la calidad a alturas jamás alcanzadas por medio de las empresas norteamericanas. Pero la primera aproximación del concepto de CT se debe a Armand Fergenbaum, que en 1956 comenzó hablando de control total de calidad.

El adjetivo "total" encierra una idea de omnicomprensión, de ilimitación e infinitud. Y si el número infinito plantea problemas de definición a los matemáticos y la infinitud divina a los teólogos, lo mismo sucede con la noción de "totalidad" que se está considerando.

Stora y Montaigne entienden que el atributo de la totalidad hace referencia a lo siguiente:

- Implica a todas las funciones que intervienen en la vida de un producto ó un servicio;
- Incluya no sólo el producto en sí sino los cuatro elementos del "producto total" ó 4P (producto, precio, plaza y promoción);
- Se refiere a la totalidad de las facetas del ciclo vital de dicho producto o servicio;
- Todo el personal debe estar involucrado en el esfuerzo;
- Se han de poner en juego todos los recursos necesarios para la prevención de fallos;
- Debe tenerse en cuenta la totalidad las necesidades de los clientes (tanto las relativas a la calidad en sentido estricto como las que se refieren a precio, plazos del rendimiento del producto, etc.);
- Con el objetivo final de la satisfacción total de los clientes, a través de la eliminación de todos los fallos.

Dado que la noción de "totalidad" no conoce límites, es posible añadir a la numeración anterior, sin restricción alguna, cualquier otro atributo de la calidad que de modo ilimitado quiera perseguirse. En definitiva, el concepto de C.T., encierra dos rasgos característicos básicos:

- Abarca todo aquello que es susceptible a aportar mejoras a la satisfacción del cliente;
- Es un proceso dinámico que no tiene fin.

La empresa se tiene que mantener en competitividad en el mercado desarrollando objetivos estratégicos en búsqueda para el cliente, contra la competencia para saber que es lo que necesita el cliente, para poder lograr una calidad total, en satisfacción y logros de los objetivos de la empresa.

“Al lograr una calidad total el cliente estará satisfecho y tendremos gran auge en el mercado” (Larrea, 1991).

1.4 La Visión Tradicional de la Calidad.

El problema para la mayoría de los profesionales, calidad quiere decir el suministro de servicios que se ajusta a las normas técnicas de sus respectivas profesiones.

Esta visión tradicional de la calidad es, fundamentalmente, de naturaleza defensiva.

Los clientes compran servicios por sus propias razones, no por las de usted o las de su organización. Cuando se piensa que los clientes están comprando sus servicios profesionales, en realidad están comprando la posibilidad de sentirse bien personalmente o solucionar uno o varios de sus problemas personales.

Peter Drucker observó que calidad no es lo que pone dentro de un servicio; es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Su servicio no es de calidad porque es difícil de elaborar o porque cuesta mucho dinero. Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aportarán algún valor.

Sólo eso es <<calidad>>. El punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo; se orienta hacia la satisfacción del cliente y no sólo a protegerle de algún daño.

El punto clave es: si desea realizar algún trabajo de alta calidad para un cliente, es crucial que conozca el problema que el cliente piensa que usted está solucionando. (Cottle, David.).

El cliente al recibir un producto o servicio, lo adquiere para la solución a sus problemas, debido a que él solo observa sus necesidades que tiene en ese momento, sabiendo que al realizar el consumo tendrá la solución que necesita en forma personal o de su empresa.

1.5 El Ciclo de la Calidad

El ciclo de la calidad conocido también como la reacción en cadena de la calidad y como la reacción en cadena de Deming nos dice que:

1. *El mejorar la calidad.*

Si una organización mejora la calidad

2. *Reduce sus Costos.*

Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos reproceso, menos retrasos y menos problemas y hay mejor empleo de la maquinaria y de los materiales.

Este es un importante principio que los directores japoneses aprendieron en 1950. Deming, hasta llegar a agotar la capacidad de cada sistema, agotada dicha capacidad, queda la posibilidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores.

3. *Baja los Precios.*

A medida que bajan los costos debido al mayor volumen de material reprocesado, de trabajo repetido, de errores, de desperdicio y, de esfuerzo humano, la productividad aumenta y el precio puede reducirse.

4. *Captura el mercado.*

Con mejor calidad, con un precio más bajo y con un poco de creatividad se puede capturar el mercado.

5. *Mantiene el Negocio.*

Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, se puede permanecer en el negocio.

6. *Y Proporciona más Empleos.*

Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, se puede proporcionar más empleos.

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente; ya que las necesidades de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes (Colunga, 1995).

1.6 Círculos de Calidad

También llamados equipos Kaizen. Kaizen es una filosofía de mejoramiento continuo de todos los empleados de una organización, de modo que realicen sus tareas un poco mejor cada día. Es un trabajo interminable centrado en el concepto de comenzar de nuevo cada día con el principio de que siempre se pueden mejorar los métodos.

Kaizen Teian es un sistema japonés para producir y poner en práctica ideas de los empleados. Los programas japoneses de sugerencias han ayudado a la compañía a mejorar la calidad y la productividad y poder fijar precios más bajos para aumentar su participación en el mercado.

Se trata de un programa a través del cual grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y proponer soluciones en el lugar de trabajo. Son parte de un movimiento de gerencia democrática que buscan ampliar la participación de los trabajadores en el control y en la administración de las empresas.

Se sugiere que los grupos estén formados por un número de personas que oscile entre los cinco y nueve y que trabajen regularmente en el mismo lugar.

Estos grupos de trabajo se reúnen:

- Voluntariamente;
- Periódicamente;
- En horario normal de trabajo;
- Bajo el liderazgo de su "supervisor";
- Para identificar, analizar y solucionar problemas relacionados con el trabajo; y
- Para recomendar soluciones a la administración.

En un principio, los miembros de cada grupo emprenden técnicas para la identificación y la solución de problemas y a lo largo de su desarrollo cuentan con asesor externo. Los círculos de calidad se reúnen durante una hora a la semana dentro del horario de la jornada de trabajo, para identificar y discutir sus problemas, averiguar sus causas, actuar para resolverlos o recomendarles soluciones a las instancias competentes.

La idea básica consiste en crear conciencia de la calidad y la productividad en todos los elementos de la organización. El sistema de círculos de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro y tener la oportunidad de aprovechar las experiencias que cada cual posee para su aplicación práctica. El resultado es la satisfacción y

reconocimiento: "si te ayudo a resolver tus necesidades, yo gano también".

Por lo general las sugerencias Kaizen Teian son a pequeña escala, en la propia área del empleado y su puesta en práctica es fácil y barata. Los puntos clave son que las recompensas que se otorgan son pequeñas y la puesta en práctica es rápida, lo que da como resultado muchas mejoras pequeñas que se acumulan hasta lograr enormes ahorros y mejorías.

Los círculos de calidad tuvieron su origen en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, principalmente en la industria del acero. Debido a la guerra y a la escasez de personal, se formaron grupos en donde los obreros realizaban funciones de control y administración que normalmente lo hacían los supervisores. Esto dió nacimiento a un nuevo estilo gerencial que coincidió con el profundo sentido de la familia japonesa.

Al terminar la guerra, Japón tenía un grave problema de calidad, ya que sus productos estaban considerados de lo peor en el mundo; además no es un país rico en recursos naturales, por lo que su futuro dependía del comercio exterior.

Así, Japón buscó ayuda internacional y en 1950 invitó al Dr. Edwards Deming para que mostrara el control estadístico de calidad. En 1954 invitaron al Dr. J. M. Juran, quien introdujo el concepto de control de calidad total.

Es hasta 1962, cuando aparece por primera vez el nombre de círculos de calidad en una revista especializada. En este momento el Dr. Kaoru

Ishikawa toma la iniciativa en este tema, por lo que es considerado "padre de los círculos de calidad".

Los objetivos de los círculos de calidad son:

- Mejorar la calidad;
- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa;
- Desarrollo personal;
- Que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido;
- Participación de los empleados.

Se capacita al líder en el manejo de grupos y conducción de juntas, así el líder vuelve a su área de trabajo e invita a sus compañeros a participar voluntariamente en el círculo de calidad.

El líder, en coordinación con el asesor, fija el día, la hora y el lugar de las reuniones. Una vez organizado el grupo se siguen los siguientes pasos:

- a) Listado de problemas;
- b) Selección del problema principal;
- c) Toma de datos, análisis y discusión;
- d) Proponer solución;
- e) Informe a la gerencia;
- f) Implementar solución.

Las ventajas de los círculos de calidad son:

- Estimulan la creatividad y la inteligencia de las personas;

- Mayor identificación de los empleados con la organización;
- Impulsan la calidad de la empresa;
- Propician una actitud participativa y cooperativa;
- Generan integración, motivación y productividad;
- Madurez en los empleados al realizar un análisis crítico, que los llevará a un consenso.

Es muy fácil considerar a los círculos de calidad como el ungüento mágico a aplicar en la zona afectada y lamentablemente muchos gerentes en el Occidente los han contemplado como una panacea para todos los problemas. No existen panaceas y para ubicar en perspectiva este concepto, Juran, que ha tenido una influencia importante en la mejoría de la calidad en Japón, ha afirmado que los círculos de calidad sólo representan del 5 al 10% del conjunto del éxito japonés. El resto se preocupa por comprender la calidad, los costos relacionados con ella y la organización y las técnicas necesarias para lograr la satisfacción del cliente.

Contando con el tipo correcto de compromiso de la alta dirección, la introducción y el ambiente en que operar, los círculos de calidad pueden producir la motivación en el "taller" para lograr el desempeño de la calidad a ese nivel. Los círculos deben desarrollarse de la comprensión y el conocimiento de la calidad por parte de la alta dirección. No se tiene que introducir como un intento desesperado por hacer algo sobre una calidad deficiente(Oakland, 1999).

1.7 ISO-9000

La economía mundial está viviendo un proceso de integración sin par en la era moderna, por lo que ninguna nación escapa a los efectos de lo que acontece en otras naciones.

Los cambios que se han dado en los últimos años, nos muestran que es a través de la integración de mercados como se podrá obtener un crecimiento ordenado y equitativo.

La competencia en el mercado internacional ha llegado. Ahora las compañías fabricantes europeas, asiáticas y americanas principalmente, están compitiendo entre sí por ganar nuevos mercados.

También ha entrado en vigor la Comunidad Europea que es la unificación de naciones de la Europa Occidental.

La serie ISO-9000 es un juego de normas de aseguramiento de la calidad formuladas por la directiva de la Comunidad Europea. Esta norma está difundándose rápidamente a nivel internacional y la mayor parte de los países industrializados la están adoptando como la norma para asegurar sus sistemas de calidad. Nuestro país ha adoptado las normas ISO-9000.

Las normas ISO-9000 no implican una mayor calidad del producto, sino que ofrecen una forma normalizada para evaluar y certificar el sistema de aseguramiento de calidad de las compañías. Las normas se

desarrollaron en 1987 por la Organización Internacional de Normas (ISO) en conjunto con la Comunidad Europea para su normalización.

Normas ISO-9000: MODELOS PARA COMPETITIVIDAD

Los siguientes cinco modelos tratan los sistemas de calidad que se pueden poner de acuerdo a los objetivos o giro de la empresa para asegurar los sistemas de calidad.

ISO-9000: Normas de Aseguramiento de Calidad. Explica los conceptos de calidad fundamentales, define términos clave y proporciona direcciones para seleccionar, usar y (si fuera necesario) adecuar ISO-9000, 9002 y 9003.

ISO-9001: Sistema de Aseguramiento de Calidad para diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio. La norma más completa en ISO-9001 cubre todos los elementos listados en 9002 y 9003.

ISO-9002: Sistema de Aseguramiento de Calidad para producción e instalación. Trata la prevención, detección y corrección de problemas durante la producción e instalación.

ISO-9003: Sistema de Aseguramiento de Calidad para inspección de ensayo. La norma menos completa, ISO-9003, incluye los requisitos para detectar y controlar problemas durante la inspección final y de ensayos.

ISO-9004: Elementos de Aseguramiento de Calidad. Proporciona lineamientos para implantar los estándares anteriores. ISO-9004 examina cada uno de los elementos del sistema de calidad con mayor detalle y seguro de usar para propósito de la auditoria interna y externa (Jáuregui,1996).

NORMAS Y ESPECIFICACIONES.

ISO 9000 NORMAS PARA LA GESTIÓN Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. PAUTAS PARA LA SELECCIÓN Y UTILIZACIÓN.
--

Son tres objetivos de esta norma:

1. Clasificar las diferencias e interrelaciones entre los principales conceptos de calidad.
2. Suministrar los criterios para la elección y utilización de uno de los niveles de requerimientos establecidos en las normas 9001, 9002 y 9003 sobre Sistemas de Calidad cuando existe una relación contractual, ó 9004, cuando en ausencia de requerimientos contractuales, la empresa decide instrumentar un Sistema de Calidad.
3. Establecer la necesidad de evaluar la capacidad de los proveedores para brindar la confianza necesaria de que habrán de suministrar productos o servicios con el nivel de calidad requerido.

ISO 9001
SISTEMA DE CALIDAD
MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN
DISEÑO/DESARROLLO, PRODUCCIÓN, INSTALACIÓN Y
SERVICIO.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor desde la verificación de su propia capacidad para cumplir con las condiciones del contrato o la orden de compra, y hasta el asesoramiento de post venta, pasando por el diseño o desarrollo, la producción, transporte e instalación. Debiera ser aplicada por toda empresa que diseñe sus productos.

ISO 9002
SISTEMA DE CALIDAD
MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
EN LA PRODUCCIÓN E INSTALACIÓN.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor durante la producción e instalación, y en el caso en que la empresa no desarrolla ni modifica diseño alguno.

ISO 9003
SISTEMA DE CALIDAD
MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
EN INSPECCIÓN FINAL Y ENSAYOS.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor únicamente durante el control y ensayos finales.

ISO 9004-1
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ELEMENTOS
DEL SISTEMA DE CALIDAD, PARTE 1-GUÍAS.

Esta norma describe una serie de elementos básicos con los cuales se pueden desarrollar e instrumentar Sistemas de Calidad a ser aplicados a los productos.

Está concebida para situaciones no contractuales y para el caso de que una empresa requiera orientaciones para instrumentar y mantener un Sistema de Calidad que torne a la empresa más competitiva y le permita obtener la calidad deseada en una forma económica.

ISO 9003
SISTEMA DE CALIDAD
MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
EN INSPECCIÓN FINAL Y ENSAYOS.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor únicamente durante el control y ensayos finales.

ISO 9004-1
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ELEMENTOS
DEL SISTEMA DE CALIDAD, PARTE 1-GUÍAS.

Esta norma describe una serie de elementos básicos con los cuales se pueden desarrollar e instrumentar Sistemas de Calidad a ser aplicados a los productos.

Está concebida para situaciones no contractuales y para el caso de que una empresa requiera orientaciones para instrumentar y mantener un Sistema de Calidad que torne a la empresa más competitiva y le permita obtener la calidad deseada en una forma económica.

ISO 9004-2
GESTIÓN DE CALIDAD Y ELEMENTOS
DEL SISTEMA DE CALIDAD
PARTE 2-GUÍA PARA LOS SERVICIOS.

Esta norma tiene el mismo objetivo que la ISO 9004-1, pero para ser aplicada por aquellas empresas que prestan servicios, como los de la salud, transporte, turismo, educación, etcétera (Folgar, 1996).

La empresa que no se encuentra registrada por alguna de las normas de ISO, no es muy bien aceptada en el mercado, debido a que estas normas son base de confianza para el cliente que lo requiere. Las empresas se encuentran en una lucha continua de poder estar registrados bajo las normas ISO, para poder garantizar su producto o servicio.

CAPÍTULO 2

SERVICIO

2.1 Concepto de Servicio

El diccionario Enciclopédico Larousse lo define como "una actividad desarrollada por una empresa pública o privada, que tiende a satisfacer ciertas necesidades colectivas".

Karl Albrecht (1990) lo conceptualiza como: "una mercancía comercializable aisladamente, o sea, un producto intangible que no se toca, no se palpa, y que generalmente no se experimenta antes de la compra pero que permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes".

Carlos Colunga (1995) dice que "el sustantivo servicio denota la acción de servir, es decir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado; función desempeñada en el Estado, tiempo que un ciudadano está como soldado, culto, celebración del oficio divino, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición, empresa destinada a satisfacer intereses públicos, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo a alguien".

Kotler (1995) dice que "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 porque ligarse necesariamente a un producto físico".

Andrés Frykman menciona que el paquete de servicios está constituido de tres elementos:

- Anclaje Utilitario
- Cadena Definitoria
- Arena Movediza

1. **Anclaje utilitario.** Es el problema especial, la necesidad concreta y original que resuelve.
2. **Cadena definitiva.** Lo que hace al servicio preferible de la competencia, la buena cadena nos permite llegar y clavar el anclaje utilitario en el segmento elegido.
3. **Arena movediza.** El anclaje utilitario no tiene un fin en sí mismo, sino que es un simple solucionador de problemas, por lo tanto su única misión es seguir las cambiantes circunstancias (arena movediza) y adaptarse continuamente.

El anclaje utilitario debe considerarse en una constante situación de flujo que debe buscar arenas firmes.

"Solo los muertos conocen el fin de la guerra" y quienes aún están en el juego nos pueden sorprender en cualquier momento.

El anclaje utilitario debe clavarse justo para poder mantener siempre la fidelidad. El problema es que la arena en donde debe hacerlo se mueve constantemente y por eso habrá que regularlo continuamente con la cadena definitiva.

El cliente protesta cuando el paquete de servicio no contiene la promesa. Cuando se le ofrece un servicio normalmente bueno lo acepta

sin hacer especiales reflexiones; pero por falta de la promesa o por recibir una calidad inferior a la esperada se reclama inmediatamente, ya sea implícita o explícitamente.

Muchas veces los clientes que nos aprecian nos explican el problema que tuvieron en la empresa o nos cuentan que no cumplimos con la promesa y lo hacen para darnos la oportunidad de cambiar.

Pero la gran mayoría se queja implícitamente, simplemente se va sin decir nada, pero eso sí, no regresará nunca más.

Con el agravante de que comentarán en todo su ambiente el disgusto o mal momento que han pasado.

A esto se le conoce como la venganza silenciosa.

Así comienza el rumor, que luego se convierte en una gigantesca bola de nieve.

Como la calidad no es objetiva sino percibida, hay que tener cuidado en alargar la cadena definitoria. Es muy fácil hacer creer las expectativas, pero es muy difícil hacerlas desaparecer después que no se cumplen (Frykman, 1996).

El servicio es intangible, la forma como se puede medir es en la atención brindada, la presentación del producto y la amabilidad que dé uno al cliente. Con estos pequeños detalles el cliente recomendará el servicio en forma positiva o negativa, todo esto engloba el servicio.

2.2 Características de los Servicios

1. Los servicios tienen consecuencias, no forma;
2. Son intangibles; lo que dificulta su gestión: venta, calidad, producción, marketing, etc.;
3. Estas dificultades se agravan por la normal *simultaneidad* de producción y consumo. De ahí, además, la total comunicación y coordinación que debe darse entre el personal comercial y el de producción;
4. Aunque también se apunta en las dicotomías de Norman, es necesario destacar la siguiente singularidad; *no hay producción de servicios sin la participación del cliente*. Las consecuencias operativas de esta constatación son decisivas;
5. La creación del valor a lo largo del proceso de producción tiene lugar a través de instrumentos no fácilmente inventariables o controlables (incorporación de seguridad, confort, flexibilidad, etc.); las percepciones subjetivas juegan un papel básico al respecto;
6. Las empresas de servicios (independientemente o no de ser intensivas en capital) son intensivas en personalidad, esto es, en utilización de recursos humanos. La gestión del personal tiene, por ello, una importancia fundamental;
7. La participación conjunta de clientes y empleados en el proceso de producción, la incertidumbre respecto a su "rendimiento" cuantitativo y cualitativo, las interacciones mutuas que se generan, la imposibilidad en ocasiones de utilizar en el proceso mecanismos de control y subjetivismo con que se percibe el "resultado del proceso",

hacen extraordinariamente difícil asegurar estándares de calidad consistentes.

En definitiva la prestación de servicios es, además de una actividad económica, un sistema de relaciones sociales. Cada vez que emerge al mercado un servicio, aparece en la historia una nueva forma de estructurar las relaciones individuales dentro de la sociedad. El servicio nuevo es "una innovación a la vez tecnológica y social" (Eiglier y Langeard, citados en Larrea, 1991).

Marcos Cobra (1992) nos dice que hay seis características básicas que distinguen a los servicios de los productos en general:

1. Que los servicios son más intangibles que tangibles.

Un producto es un objeto, algo palpable; el servicio es el resultado de un esfuerzo, de una acción. Cuando el servicio es vendido, no hay, como una regla general, nada para ser mostrado que sea tangible. Los servicios son consumidos pero no pueden ser poseídos.

2. Los servicios son simultáneamente producidos o consumidos.

Los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo. Al dar una clase, el profesor produce un servicio educacional que el estudiante va consumiendo. Los servicios son usualmente

vendidos, después son producidos y consumidos simultáneamente. Los servicios necesitan, de esta forma, ser distribuidos correctamente, para que se puedan producir y consumir.

3. Los servicios son menos estandarizados y uniformes.

Los servicios se basan en personas o equipos, pero, el componente humano es el que prevalece y por esa razón es muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

4. Los servicios no pueden ser almacenados.

Una característica del servicio es que él, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, al contrario del producto, de que él pueda ser almacenado para la venta y consumo futuro.

5. En general no pueden ser protegidos por patentes.

Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

6. Es difícil establecer el precio.

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

El servicio al cliente, es la ejecución de todos los medios posibles para satisfacer al consumidor por algo adquirido; así como lo que se debe ofrecer.

- a) Tantas satisfacciones (explicaciones de funcionamiento, todas las opciones de utilización) cuando sean posibles en función del bien adquirido sin limitación anticipada de la duración de esa función. Cualquiera que sea el fin esperado, interesado o desinteresado, que los medios sean gratuitamente o no, previsto o no en el contrato de venta.

- b) Tantas facilidades cuanto sea posible para que el cliente adquiera el bien ofrecido.

El servicio se caracteriza por un proceso desde el producto, la amabilidad prestada al cliente, la prestación personal y del producto, para que el cliente se sienta en realidad que está recibiendo las características de un buen servicio, y pueda seguir siendo nuestro cliente, y además recomendar nuestro producto con sus conocidos.

2.3 Tipos de los Servicios

Martín William (1993) describe cuatro tipos de servicio:

- a) El congelador
- b) La fábrica
- c) El zoológico amistoso
- d) El servicio de calidad al cliente

El congelador. Refleja una operación que es baja en las dos dimensiones, la de procedimiento y la de personal. Este acercamiento "congelado" del servicio le dice al cliente "No nos importa".

Características:

De procedimiento: es lento, inconstante, desorganizado, caótico e inconveniente.

Personal: insensible, frío e impersonal, apático, reservado, desinteresado.

La fábrica. Refleja un servicio de procedimiento eficiente, pero un débil servicio personal. Este acercamiento "mecánico" del servicio le da a entender al cliente: "Usted es un número, estamos aquí para procesarlo".

Características:

De procedimiento: puntual, eficiente, uniforme.

Personal: insensible, apático, reservado, desinteresado.

El zoológico amistoso. Es un servicio muy personal, pero le falta consistencia en el procedimiento. Este tipo de servicio le da a entender al cliente: "Nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos".

Características:

De procedimiento: lento, inconsistente, desorganizado, caótico.

Personal: amistoso, personal, interesado, gracioso.

El servicio de calidad al cliente (S.C.C.). Es firme en las dos dimensiones, tanto de procedimiento como de personal. Da a entender al cliente: "Nos interesa y le atendemos".

Características:

De procedimiento: puntual, eficiente, uniforme.

Personal: amistoso, personal, interesado, gracioso.

Carlos Colunga Dávila menciona otros tipos de servicio:

Existen diversas clasificaciones de los servicios, las cuales generalmente contemplan las siguientes como principales:

Comercio

Bodegas de abasto, supermercados, mercados, abarrotes, almacenes, fruterías, papelerías, ferreterías, carnicerías, librerías, zapaterías, farmacias, joyerías, etc.

Comunicaciones

Teléfonos, telégrafos, faxes, radio, televisión, periódicos, revistas, imprentas.

Construcción

Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento, puentes.

Educación

Guarderías, jardines de niños, primarias, escuelas, preparatorias, normales, universidades, institutos.

Finanzas

Bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos, inversiones.

Hoteles y moteles.

Infraestructura

Drenaje, pavimentos, energía eléctrica, agua, gas, basura.

Inmobiliarias

Compra, venta, renta.

Personales

Tintorerías, lavanderías, estéticas.

Profesionales

Jurídicos, contables, de ingeniería, de publicidad, computación, administración, capacitación.

Públicos

Protección, defensa, justicia, registro civil, vialidad, limpieza de la ciudad.

Religiosos

Ministerios religiosos.

Reparación

Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura.

Recreativos

Cines, clubes, teatros, deportivos.

Restaurantes

Fondas, autoservicios, comida rápida, restaurantes.

Salud

Hospitales, clínicas, laboratorios, asilos, doctores, enfermeras.

Transportes

Ferrocarriles, aerolíneas, autobuses, metros, transporte de carga, mudanzas.

Etcétera.

No importa el tipo de servicio que se ofrezca, siempre se tiene que dar un buen servicio para que nuestro cliente esté satisfecho.

2.4 Principales Servicios

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios: Servicio Principal, Servicios Periféricos y Servicios de Valor Agregado.

El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por el que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos , el que está explícito en la misión de la empresa.

Lo más probable es que el servicio principal en un hotel sea el de la habitación, en un restaurante el de la comida, en una telefónica la comunicación a distancia, etc.

Servicios periféricos. Son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.

Su principal función es complementar la prestación del servicio principal.

Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, discoteque, agencia de viajes, salones para banquetes y conferencias, salones de belleza, lavandería; cuya función es el complementar el servicio principal para los huéspedes y brindarles otros servicios necesarios durante su estancia.

Servicios de valor agregado. Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal ó a los periféricos y cuya función es incrementar el valor a los mismos.

En un hotel, los servicios de valor agregado pueden ser los siguientes:

Maleteros, alberca, despertador, periódico, aseo de calzado, teléfono en los cuartos, teléfonos en las áreas comunes, champús, lociones en los baños, baños en las áreas comunes, servicios secretariales, y sobre todo la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente, la disposición a ayudar y a orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentarse a los clientes durante su estancia. (Colunga, 1995).

Al proporcionar un servicio principal tiene que ir de la mano el servicio periférico y el de valor agregado, para que el cliente se sienta con la confianza que el servicio que está recibiendo es lo que el necesita, ya que se sentirá como nuestro cliente único, al que se le da toda la atención que lo hará sentir bien, y pueda regresar a adquirir nuestro servicio o producto.

2.5 Los Siete Pecados del Servicio.

Con tantos servicios como actualmente existen y con la revolución del servicio tan avanzada, uno pensaría que casi todos los negocios debían estar prestando mucha atención a la calidad de su servicio. Pero eso no es así. En una gran mayoría de los negocios de servicios la mediocridad es la norma.

Muchos de ellos logran alcanzar alguna atención pero no verdadera atención a las experiencias con los clientes. La cuestión de la calidad

queda en gran parte a merced del azar y, en consecuencia, logran una calidad mediocre.

En los negocios como en la vida hay una realidad muy simple:

La búsqueda de la mediocridad siempre tiene éxito.

Albrecht, Karl ha identificado siete categorías de queja de los clientes, a los que denominó como los siete pecados del servicio:

- 1. Apatía.** Simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente. Muchas personas que prestan servicio en el mostrador se comportan así cuando se sienten aburridas con su trabajo y nadie les recuerda que su trabajo consiste en atender y no en permanecer detrás del mostrador.
- 2. Desaire.** Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema, Tratar de "taparle la boca" al cliente con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio para hacer algo especial. Un ejemplo es el empleado del almacén de departamentos que está dando vueltas por ahí esperando a que se le termine el turno y dice: "este no es mi departamento", cuando el cliente le pide ayuda para buscar alguna cosa.
- 3. Frialdad.** Es una especie de fría honestidad, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente que dice: "usted está muy pesado, por favor retírese".

- 4. Aire de superioridad.** Tratar al cliente con un aire de protección, como lo hace mucha gente en los servicios de salud. Al médico lo llaman "Doctor Jones", pero a usted lo llaman por su nombre y le hablan como si tuviera cuatro años de edad. Creen que usted no está capacitado para saber que es la presión sanguínea: el doctor se encargará de todo.
- 5. Robotismo.** "Gracias -que tenga un buen día- el PROXIMO". El trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad. Una variable de esto es el robot sonriente que nos ofrece una permanente sonrisa de "estrella", pero de la cual nadie se da cuenta.
- 6. Reglamento.** Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común. Los bancos son famosos por esto; generalmente hacen todo lo posible por eliminar todas las huellas del sentido y juicios humanos, con el resultado de que nadie tiene autorización para pensar. Cualquier problema del cliente con más de una parte móvil confunde su sistema.
- 7. Evasivas.** "lo sentimos, tiene que llamar (ver) a fulano de tal. Nosotros no hacemos eso acá". La gente de las aerolíneas ha convertido esto en un arte; el vendedor de boletos le dice que los encargados de las puertas de salida harán todo eso y estas personas

le dicen que vea al vendedor de tiquets cuando llegue a su destino y este agente le dice que la agencia de viajes se encargará del asunto.

La vida tiene muchas tramas y si uno observa durante un tiempo suficiente verá que casi todas salen a escena tarde o temprano.

Los pecados del servicio son una barrera que el cliente prefiere alejarse definitivamente o si es necesario que vuelva a utilizar este tipo de servicio donde existe apatía por parte del personal tratará de ser en lo más necesario, ya que él tendrá en la mente esta barrera de mal servicio que se otorga al servicio que utilizará.

2.6 Cuando el Comprador se hace Cliente

Cuando de verdad ofrecemos al comprador todo aquello que el desea encontrar, es decir, cuando llegamos a descubrir el segmento que el comprador gusta de estar, el comprador queda satisfecho, y ésta satisfacción induce a la repetición, y la repetición satisfactoria crea adicción. Entonces el comprador se convierte en un cliente y un cliente es un comprador adicto (Joan Ginebra, 1992).

A la gente sí le importa que la atiendan con amabilidad, pero lo que le importa, sobre todo, es que le den fielmente aquello que él busca y aquello que le prometieron.

La gente compra "funciones" y no "productos"; no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino espectáculo; no compra un caballo de montar, sino las cabalgadas.

La idea es pensar en la función (la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor) y no tanto el producto.

Por ejemplo, los ferrocarriles no dejaron de crecer por haberse reducido la necesidad de transporte de pasajeros y mercancías, esta necesidad creció. Los ferrocarrileros están hoy en dificultades, no porque esa necesidad la satisfagan otros (coches, camiones, aviones...), sino porque los propios ferrocarrileros no la satisfacían; dejaron que otros les quitaran los clientes porque se consideraban a sí mismos ocupados en un negocio de ferrocarriles, no de transportes.

El motivo de que definieran mal su industria era su orientación al ferrocarril en lugar de estar orientados a los transportes; se orientaban al producto en lugar de hacerlo al cliente.

2.7 Razones por las que la Calidad en el Servicio es Importante

1. *Desarrollo en la industria de los servicios.* Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios.

2. *Mayor competencia.* Ya sea en una gasolinería de la esquina, en la plomería "pancho", en un negocio gigantesco de ventas al público o en un banco internacional, la competencia es fuerte. La suervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

3. *Más conocimientos sobre los consumidores.* Hoy tenemos más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o busca otra que ponga atención especial al servicio.

4. *La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente.* La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que la empresa no solamente tiene que atraer nuevos clientes, sino que debe conservar los que ya tiene. La calidad en el servicio lo hace posible (William B. Martin, 1992).

CAPÍTULO 3

CULTURA DE CALIDAD

EN EL SERVICIO

3.1 Cultura Organizacional.

Conceptos:

- *Cultura social.* Se puede definir como el conjunto de valores y manifestaciones que una sociedad crea, como son su folklore, costumbres, música, vestido, comida, etc. Nos dice como nacen, viven y mueren los hombres en una sociedad.
- *Cultura individual.* Es el comportamiento básico de una persona y comportamiento social de ésta. Lo que saben las personas sobre ciencias, música, técnicas, etc., y cómo actúan, comen, viven, visten. Se dice que hay personas cultas e incultas y que las personas pueden cultivarse (la palabra cultura proviene de cultivo).
- *Cultura Organizacional.* Son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de personal de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice como es el ciclo de vida de un empleado.
- *Culturas dominantes y subculturas.* Una cultura es dominante cuando predomina sobre las subculturas existentes en una sociedad, como ejemplo: la cultura dominante de México predomina sobre la subcultura de Oaxaca.

Importancia de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es importante y valiosa para la dirección. Ofrece una base para pensar a escala de la compañía, tanto del aspecto humano como del aspecto de control de empresa.

Este concepto introduce una nueva forma de pensar del concepto humano, una forma global y completa para visualizar a la organización como una comunidad humana, como si fuera una tribu o una familia muy grande. Cuando se comienza a pensar de esta manera empiezan a surgir muchas posibilidades de dirigir.

En realidad la dirección está creando una cultura todos los días desde que nace la empresa, aunque no sea consciente de ello. Lo que tiene importancia es que la dirección puede crear o modificar una cultura de acuerdo con un modelo preconcebido.

Funciones

Diversos autores coinciden en los siguientes puntos sobre la función de la cultura organizacional en la empresa:

- Define la entidad de la empresa, la cultura en la organización equivale a la personalidad y carácter del individuo;

- Transmite un sentido de pertenencia a sus miembros, "pone la camiseta";
- Facilita la integración de valores y objetivos de la organización con los de los individuos;
- Crea su propio sistema de selección y rechazo de individuos afines o no afines a esta cultura organizacional;
- Incrementa la estabilidad del sistema y mantiene unida a la organización;
- Proporciona normas formales e informales que aclaran el comportamiento de los individuos al ofrecer seguridad dentro de un marco estable;
- Ofrece la oportunidad de dirigir mejor la empresa entendiendo, cambiando o mejorando la cultura y haciéndola permanente. (Müller, 1999).

Para que exista una cultura organizacional se tiene que conocer la cultura individual, la cual nos dirá si el empleado nos va a dar la productividad que necesitamos para nuestras empresas.

3.2 Desarrollo de una Cultura de Calidad.

El cambio de paradigma que necesitan las empresas para poder enfrentar los retos actuales se fundamenta en la incorporación del enfoque de calidad total a la planeación, control y mejoramiento de la operación del negocio. La puesta en marcha de los conceptos de calidad total necesita de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito.

La cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos a los que responden los grupos.

En la actualidad las empresas que compiten en mercados globales sufren un cambio de paradigma. Este cambio es el que motiva que las empresas introduzcan en sus prácticas las teorías de calidad, además de buscar nuevas formas de trabajo que les permitan sobrevivir en las turbulentas épocas actuales.

Diversos autores se han enfocado a los retos que la administración de empresas enfrenta hoy en día, y muchos de ellos indican que, más que una pequeña irregularidad, se viven cambios de orden gradual e irreversible, con esto se puede afirmar que ésta es una época de cambios, donde las reglas de la competencia, el trabajo y la vida social están en una etapa de transición hacia un nuevo orden de las cosas. Este nuevo orden y los cambios que asociados a él afectan

Inevitablemente a organizaciones de todo el mundo, ha sido remarcado por diversos autores.

Se puede decir que los retos que enfrentan las empresas son:

1. **Aumento de competencia.** Surgen nuevos competidores al abrirse las fronteras y las ventajas competitivas que se tenían se pierden, por lo que se deben crear nuevas ventajas basadas en costos, precio, tiempo de respuesta y calidad. Ya no es suficiente elaborar un producto u ofrecer un servicio en un lugar donde no existía, sino que se deben considerar factores que otorgan otra ventaja (costo, eficiencia, productividad, calidad, etc.) con respecto a otros competidores a nivel mundial. Estas decisiones implican un cambio organizacional y administrativo en áreas tradicionales como producción, recursos humanos, mercadotecnia y ventas. Estas áreas tendrán que cooperar cada vez más para poder responder de forma rápida a los retos mencionados.
2. **Nueva fuerza laboral.** Las personas necesitan nuevos conocimientos para poder enfrentar los retos actuales. Ya no basta dominar la profesión propia para poder desarrollarla dentro de una empresa, como suele ser la contabilidad o la producción. Se requiere tener los conocimientos necesarios para interactuar con las demás áreas de la empresa, para lograr un esfuerzo común, para trabajar en equipo y, sobre todo, se requiere desarrollar la habilidad para aprender en forma continua y sin límite nuevas habilidades. Por otro lado las características que siempre y en cualquier lugar han distinguido a un individuo de éxito, como la disciplina, la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad, etc., son ahora indispensables. Las

posibilidades de tener un éxito fortuito sin contar con estas características son cada vez menores.

- 3. Reducción del margen de utilidades.** Los cambios de políticas comerciales con la apertura de fronteras y la entrada de competencia extranjera, y los problemas macroeconómicos de México que, en general, han provocado una caída del poder adquisitivo de la población, han provocado el descenso de las utilidades de muchas empresas mexicanas. La estructura de los costos de producción cambió súbitamente, los costos internos se elevaron mientras que el precio de venta no podía ser elevado; en consecuencia los márgenes se redujeron, e incluso desaparecieron. La única respuesta a estos cambios es el incremento de la productividad, factor que ha estado siempre ligado al desarrollo económico de cualquier país. El trabajo con calidad es el medio más directo para lograr la productividad. Estar obligado a operar con márgenes bajos favorece una cultura de trabajo de productividad y calidad.
- 4. Nuevos modelos de administración y dirección de los negocios.** La administración ha seguido los principios de la administración de F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo y otros pensadores de principio del siglo XX. Estos principios llevaron a las empresas a organizarse por funciones, con lo cual sus empleados alcanzaron una alta especialización en su función, pero un pobre conocimiento e interacción con las otras funciones. Las empresas a su mercado un producto o un servicio que es el resultado de una serie de procesos en los que interactúan diversas funciones. Las organizaciones modernas tienen que entender y poner en práctica este concepto, otorgando a un equipo la responsabilidad sobre este proceso, que a su vez cuenta con proveedores y clientes internos. Este drástico

cambio, totalmente incompatible con la cultura organizacional tradicional, es el resultado de tener estructurada una empresa por funciones.

- 5. Cambio de enfoque empresarial.** Hasta cierto punto, los antiguos estilos de administrar mantienen su vigencia, pues la reestructuración de la economía así como la redefinición de la competencia obligan a que cada vez se le otorgue mayor importancia al valor agregado en el momento de dirigir la empresa, pues éste será el principal foco de competencia en el futuro. Ya no es posible administrar una empresa suponiendo un mercado estable, donde la empresa lo controla, sino que se debe suponer un mercado donde la empresa se acerca al cliente e intenta crear productos o servicios que le den valor, con base en el cual se deben crear y administrar los procesos de la empresa. (Cantú, 1997).

Se tiene que crear una cultura de calidad en el servicio para poder estar en el mercado, en el momento en que nuestra organización muestra superación de los objetivos ya planeados, se está logrando un esfuerzo en grupo, se puede obtener resultados con el producto o servicios de la empresa.

3.3 La nueva Cultura de Calidad.

La Cultura de Calidad Total (CCT) desarrolla un sistema de trabajo para la optimización de las ideas. La forma más importante y eficaz del poder para las turbulentas décadas que se avecinan es el poder de las ideas expresado por ejemplo y aplicando un sistema de expectativas claras y

bien enfocadas. Sólo este poder puede prevalecer y optimizar el sentido de humanidad de la gente en una era en que la tecnología está recibiendo, cada vez más, mayor prioridad sobre las personas. La tecnología es un producto del hombre.

Las lecciones para la cultura del futuro son claras: visión, valores, innovación, renovación, calidad, compromiso, energía, disciplina y liderazgo personal que pueden construir una mañana estupendo y emocionante. Los líderes verdaderamente perspicaces saben que la gente a la que se le comprime, obliga y dirige simplemente no puede ni producirá una calidad sobresaliente. Es necesario que se le guíe.

La actitud lo es todo. Nuestras actitudes son producto de nuestra experiencia, la información que asimilamos, las ideas que pensamos, las palabras que usamos y la manera en que las demás personas nos responden. En términos globales, debemos elevar nuestra mirada, liberar nuestros prejuicios y dejar que nuestras mentes avancen.

Joe Batten (1993) afirma que "es muy importante estar dispuesto a establecer objetivos tan altos que se corra el riesgo de fallar. Todos los grandes líderes han descubierto la vital necesidad de crecer con los errores".

3.4 Modelo de Cultura de Servicio

Müller de la Lama propone el siguiente modelo de cultura de servicio

- Cliente. Es el centro, el vértice, el sol, todo gira a su alrededor; sin él, el modelo queda desarmado. Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta hacia él.

- Servicios orientados hacia el cliente. Los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades. El personal se convierte en detector de estas necesidades que son satisfechas al momento usando el ingenio, la creatividad y la buena disposición del personal de línea.

- Productos orientados al cliente. Los productos están diseñados pensando en las necesidades del cliente. Contienen estándares de alta calidad, los cuales son auditados constantemente por el mismo personal que los produce y los maneja. Los productos son mejorados escuchando al que sabe lo que quiere.

- Sistemas orientados al cliente. Los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente, más que para la conveniencia de la organización, son sistemas amigables que rodean una experiencia más de satisfacción al cliente.

- Personal de contacto orientado al cliente. Es el nivel en la organización que sirve al cliente directamente y está en contacto íntimo con él por medio de servicios, productos y sistemas que ofrece al cliente. Si logramos una buena cultura de servicio, este personal estará atento a las necesidades del cliente al momento que se

presentan. Esto nos da un nivel de respuesta, atención y voluntad que hace que el cliente califique el servicio como superior, y regrese y recomiende el buen servicio a otros.

- Jefes orientados al cliente. Los jefes son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal de línea. Ellos son determinantes para el cambio de cultura en su personal. Si están convencidos apoyarán el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio.
- Dirección orientada al cliente. El siguiente círculo es la dirección donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.
- Cultura de servicio. Este último círculo es la cultura que abarca todos los elementos culturales de la organización.

Para tener una cultura de servicio tenemos que tomar en cuenta desde la cultura individual, ya que es la base para formar la cultura organizacional, con base a todos los contactos de la empresa, para que en el momento de llegar con el cliente le podamos ofrecer realmente lo que el está esperando de su proveedor.

3.5 La Calidad en las Empresas de Servicios.

Los clientes son el gran tesoro de las organizaciones y sin embargo muchas veces las personas que tratan con ellos son las peor preparadas para dar la satisfacción al cliente e integrarlo a la empresa.

El cliente trata con un empleado al cual lo considera "la empresa" y se refiere en sus comentarios como "en la empresa me han dicho...". Quien trata con el cliente de forma personal o telefónicamente está dando una imagen positiva o negativa de la organización, atrae a los clientes o los espanta. La calidad será medida por el cliente en función de las actitudes y conductas de las personas con las que trata. "En esta empresa son muy amables..." o "En esta empresa son muy...", a lo que sigue todo tipo de críticas.

A.C. Rosander afirma: "Comenzar y continuar un programa de relaciones humanas, un problema concerniente a las personas". "El éxito de éstos 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".

Un servicio es un proceso, no un producto que puede almacenarse, y consta de una serie de actividades regidas por la conducta y actitudes de las personas implicadas.

Un producto puede examinarse, probarse y en todo caso devolverse si no cumple con las especificaciones o expectativas del cliente; un servicio definido como un proceso, es difícil de probar, es una experiencia, tiene

una vida limitada, temporalmente. En la venta de servicios, la atención se centra en la relación entre las personas, no en las prestaciones de un objeto.

Las empresas del sector servicio tienen ciertas características propias que las diferencian de las que son productoras de bienes.

En las empresas productoras de bienes el centro de atención es el producto, por ello las técnicas de calidad han nacido como instrumento y sistema de control para que el elemento fabricado cumpla con las especificaciones técnicas precisas.

En la venta de servicios el centro de atención es la persona y la relación que se entabla con ella. El cliente en lugar de analizar las prestaciones de un producto está interesado en la confianza y simpatía que le despierte el vendedor. En gran parte vender servicios es vender confianza, credibilidad y garantía de que el proceso se llevará y desarrollará satisfactoriamente.

La calidad en el servicio es muy diferente a la calidad del producto ya que son de vital importancia las actitudes, la comunicación, forma de trato, garantías, comportamientos, percepciones, etc., provenientes de las distintas personas que tratan con el cliente. Una actitud negativa de una secretaria o de una telefonista pueden ser determinantes para que un cliente compre o no un servicio.

En algunas empresas de servicios el "cero defectos" es obligatorio como punto de partida, como lo son las empresas de aviación, hospitales, agua, gas, energía y otras relacionadas con la vida y la salud.

En otras empresas, especialmente las estatales, durante muchos años no se le ha dado especial consideración al usuario del servicio y es en las últimas décadas cuando los ciudadanos más cultos, preparados, críticos y exigentes demandan sus derechos a ser atendidos como clientes y tratados como tales.

Por lo tanto, las empresas deben dar satisfacción al cliente y también proporcionarla a los trabajadores con el objetivo de aumentar beneficios satisfaciendo adecuadamente al empresario. El trabajador, en la empresa de servicios, no requiere sacrificios, necesita preparación, formación, motivación porque él es el jefe del negocio.

3.6 Medida de Calidad en los Servicios.

Hay varias formas de medir la calidad en los servicios:

- a) *De forma estadística.* El tanto por ciento de los clientes se queja de retrasos en los tiempos de entrega;
- b) *Cuantificadamente.* El tiempo promedio en atender una llamada es de 70 segundos;
- c) *Por los efectos.* Se elimina o no el problema, da satisfacción el servicio, es útil el servicio, puntual, cómodo. Las llamadas de reclamaciones o de información se derivan de uno a otro teléfono;

- d) *Por las actitudes.* Indiferencia, descuido, descortesía, amabilidad, actitud servicial, cortesía;
- e) *Por las conductas observables.* Rapidez - lentitud, cualificado - incompetente, honesto - defrauda;
- f) *Comparativo.* Precio alto o bajo en relación al mercado. Da más o menos prestaciones que el servicio de la competencia;
- g) *En relación al tiempo.* Tiempos de espera, retrasos, lentitud;
- h) *Por el costo;*
- i) *Por los clientes que se pierden;*
- j) *Por el análisis de quejas.*

3.7 Por qué razones la Administración Pública debe implantar Sistemas de Calidad Total.

Partiendo del razonamiento de que los cometidos de la administración pública no tienen por objeto obtener beneficios, se justifica la mala calidad en la gestión y en la atención al cliente.

Esta idea es falsa, todos los conceptos de la calidad pueden y deben aplicarse a la administración pública. Primero, porque la calidad es cosa de todos, debe impregnar la conciencia nacional si queremos tener un país competitivo. Segundo, porque se puede reducir el déficit y obtener beneficios enfocando la gestión de gobierno bajo la filosofía y técnicas de la Calidad Total.

Las principales razones para implantar un sistema de Calidad Total en la administración pública son:

1. Para asegurar el futuro.

En la actualidad, son muchas las empresas en crisis o con problemas que ven en la reducción de plantillas y ahorro de los gastos las medidas más elementales para subsistir. Las empresas líderes que destacan, que continúan haciendo negocio, son las que tomaron medidas a tiempo para implantar la C.T.

Por su parte, la administración tanto central, autonómica o local, tienen el futuro asegurado como organizaciones, pero no lo tienen sus dirigentes. El frecuente déficit económico en los presupuestos, el dinero de los contribuyentes que comienza a tener límite, los nuevos impuestos cada vez más protestados hacen peligrar los votos, lo cual aumenta la inseguridad especialmente en los cargos directivos. No es de extrañar que un cambio de equipos dirigentes fuese causa de eliminar un departamento o reducir ciertas plantillas como método elemental de ahorro de gastos.

Por lo tanto, la continuidad de dirigentes y trabajadores estará en función de la calidad en la gestión, así como de la calidad en la atención al cliente, traducida en unos servicios eficaces y eficientes..

2. Por economía.

Tanto Deming como Crosby han insistido en la necesidad de frenar el despilfarro, lo que se puede traducir como eliminar la no-calidad. La no-calidad aumenta los costos y el déficit. Toda cosa que deba hacerse dos

o más veces tiene un costo, al igual que lo tienen las enmiendas, arreglos, revisiones, falta de previsión y duplicación de esfuerzos.

La mayoría de las haciendas locales tienen que enfrentarse al grave problema del déficit para lo cual hay que tomar medidas oportunas, fijando una política de calidad apropiada comprometida que vea en la eliminación de la no calidad y en la relación con los proveedores, salidas concretas para mejorar la economía de la gestión.

3. Para mejorar el servicio al cliente interno.

Tanto en las organizaciones privadas, como en las empresas de servicios, o en la administración pública, existen dos tipos de clientes: el interno y el externo, concepto básico en las técnicas de calidad.

El cliente interno es aquel al cual entregamos nuestro trabajo, el que "compra" componentes, expedientes, documentos o piezas a otro compañero para agregarle su propio trabajo y volverlo a "vender" a otro, estableciendo de esta forma la cadena cliente vendedor. El comprador transforma el trabajo, aporta algo que lo modifica y cambia, sin lo cual el próximo compañero o cliente no puede realizar su tarea.

Cada trabajador compra, transforma el trabajo de otro y vende al compañero siguiente. Si en esta cadena, una persona hace el trabajo negligentemente, con errores o fallos, obliga al comprador a dedicar un tiempo extra a revisar y arreglar trabajos que eran de la responsabilidad del vendedor.

Es injusto cargarse con la triste y desmotivante tarea de estar revisando y rectificando cosas mal hechas por otras personas. Esto hace que la gente se sienta mal, esté insatisfecha, se ponga nerviosa por no poder cumplir con su propia tarea, empeora las relaciones interpersonales, deteriora el clima laboral y el trabajo se hace cada vez más a desgana. Así la administración pública deteriora su imagen cada vez más y los funcionarios se ven incapaces de cambiar las cosas, todo ello a la vista de los clientes externos que adjudican el sello de la ineficacia a toda la administración pública.

La relación persona a persona es la clave en la calidad del servicio, importan las motivaciones, las actitudes, la comunicación, las emociones, y para ello previamente debe arreglarse la relación interior, mejorarse la relación al cliente interno, tanto entre personas como entre departamentos, lo cual generará un nuevo clima de trabajo, constituyéndose así la base para una relación de calidad con el cliente.

4. Para mejorar el servicio al cliente externo.

En las empresas de servicios el objetivo está muy claro, dar satisfacción al cliente, por lo tanto, se puede decir que la calidad o no calidad de un servicio público, en general está relacionada con la forma en que la persona es atendida. Las relaciones interpersonales son la clave.

Dado que las relaciones interpersonales ocupan un lugar tan importante, es necesario impartir formación a las personas con trato directo al cliente. Esta formación debe contemplar tanto las técnicas de la calidad

como el estudio de actitudes, comportamientos, comunicación, tratamiento de quejas y aspectos humanos básicos en la relación interpersonal.

5. Para integrar al cliente en la organización.

La palabra cliente define un grado de fidelidad, simpatía, agrado y satisfacción. Nos sentimos clientes cuando nos satisfacen nuestras necesidades y somos bien tratados. En estos casos las estadísticas dicen que una persona atendida satisfactoriamente comunica a otras seis su experiencia, mientras que una persona inconforme por haber sido mal atendida, comunica sus quejas a catorce personas.

6. Para mejorar la imagen.

La administración pública tiene mala imagen, la mala imagen resume varios calificativos: ineficacia, despilfarro, mala atención, falta de organización, incompetencia, despotismo.

Para dar imagen de eficacia hay que ser eficaz, para dar imagen de calidad debe implantarse la C.T. No se trata de poner controles de calidad o sistematizar el error. Como dice Crosby, hacer las cosas bien y mejorarlas continuamente. "La calidad no se mide, se hace". (Crosby, "Hablemos de calidad").

7. Para ser más competitivos.

La empresa privada productora de bienes o de servicios no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Esta necesidad de ser competitivos o cerrar puertas, lleva a las empresas a sistematizar su gestión, reducir los costos y mejorar la calidad.

Para obtener resultados es necesario competir ofreciendo garantías de eficacia, buena organización, solvencia y calidad en los servicios. Así que para las organizaciones del estado podemos aplicar el mismo criterio que para la empresa privada: *"ser competitivos asegura la supervivencia, el bienestar y el desarrollo"*.

8. Para obtener resultados.

Obtener resultados es un objetivo que persiguen todas las organizaciones. Los resultados se refieren tanto a los objetivos cuantificables de los programas que se cumplen, o cosas que se hacen, como a los aspectos económicos.

Los resultados tiene relación con el logro de metas, la eficacia, la eficiencia, la organización y la planificación.

Las personas no deben "venir a cumplir", deben comprometerse con los resultados. El foco de atención debe estar puesto en el logro del objetivo con calidad y excelencia, sin fallos y sin errores.

9. Para potenciar el estilo de liderazgo.

Analizando los estilos de mando bajo una clasificación sencilla podemos dividirlos en:

- *Autoritario
- *Paternalista
- *Participativo
- *Laissez faire

El mando autoritario está basado en la imagen de superioridad del jefe, del cual se presupone que sabe más que los subordinados. El jefe dice lo que hay que hacer, reparte el trabajo, indica cómo hacerlo y supervisa los resultados.

Por su parte, los dirigidos se consideran inferiores y esperan siempre que el jefe aporte soluciones, se comportan de forma obediente, o al menos eso es lo que se espera. El jefe se impone por temor, amenaza, busca culpables cuando las cosas no salen bien. Las iniciativas, nuevas ideas, solución de problemas, son tareas del mando y queda prácticamente prohibido cambiar cosas o aportar sugerencias por parte de los dirigidos.

El mando paternalista también se basa en una imagen de superioridad del jefe, pero éste más que imponerse por poder, aconseja, sugiere que se haga lo que se tiene que hacer. El concepto de autoridad está suavizado por las relaciones humanas; el jefe es un buen papá dispuesto a hacer un favor, pero hay que cumplir y demostrarle de se es un buen trabajador para obtener sus favores.

En este estilo de mando el jefe es quien sabe más, pero "vende sus ideas", evitando ser duro, para mantener así unas relaciones favorables poco conflictivas.

En el estilo participativo desaparece la imagen de superioridad del jefe. El jefe tiene unas funciones, los colaboradores otras y cada uno cumple su cometido. Hay buen diálogo y comunicación, los problemas se discuten en grupo, el jefe con sus colaboradores buscan nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo, cambiar procesos o cumplir objetivos.

Una característica importante que distingue este estilo de los anteriores, es que se delega y los colaboradores asumen ciertos trabajos de los cuales se responsabilizan. Se trabaja por objetivos que se fijan con la discusión de todos.

El estilo *Laissez faire* o "dejar hacer" se caracteriza porque cada persona hace lo que puede, poca cosa se puede cambiar, las órdenes vienen de muy arriba, no se piden sugerencias, la persona se desmotiva. El trabajador no aporta ideas, se espera solo que cumpla de la mejor manera posible. La comunicación es totalmente informal, sigue cauces de amistad o comentarios de pasillo.

Para introducir cambios en cualquier organización, pública o privada es necesario revisar la gestión, el estilo de mando y potencializar el liderazgo.

Para que las cosas cambien, las personas tienen que sentirse involucradas, deben participar, tomar responsabilidades, opinar, sugerir cambios y esto debe ser común, tanto para mandos, como para colaboradores.

Se necesita un nuevo espíritu de equipo, manejar la coordinación y la cooperación, dando un sentido al trabajo. La comunicación debe ser estudiada y controlada. Trabajar en equipo, tomar decisiones, resolver problemas, fijar y controlar objetivos, debe formar parte del nuevo estilo de hacer las cosas.

La formación es la base del cambio, las personas no cambian porque se les presione o porque se les ruegue las cosas de otra manera. El cambio se produce cuando hay compromiso, participación, motivación, afán de hacer las cosas bien, orgullo profesional; pero todo esto no puede realizarse sin la formación apropiada. (Senlle, 1993).

3.7 Administración Pública

Administración Pública es la actividad encaminada a hacer que las cosas se hagan de acuerdo con ciertos objetivos y además es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que organizan para trabajar unidos en el logro de un propósito común(Aguilar, 1984).

En resumen, la Administración Pública consiste en todas aquellas operaciones que tienen por fin la realización o actuación de directrices públicas.

Se podrían enunciar un sinnúmero de definiciones de lo que es Administración Pública pero todas en su contenido general mencionen tres características básicas y son las siguientes:

- a) Un propósito, una meta, un objetivo;
- b) Un sistema, un método, un procedimiento para realizarlo;
- c) Un proceso de vigilancia, de supervisión, que tiene por objetivo hacer que los fines se realicen con un mínimo de recursos.

La Administración Pública enfoca ciertos procesos de gobierno, constituye los elementos esenciales de la aplicación administrativa de las normas políticas y son de gran importancia para el funcionamiento del sistema político. Dichos procesos son los siguientes:

1. Planificación. La formulación de programas, especialmente. La integración del plan a largo plazo de todo el gobierno, incluyendo la

formulación de presupuestos y las funciones relacionadas de administración financiera.

2. **Administración de Personal.** La elección, educación y dirección de las personas que han de participar en las tareas gubernamentales proporcionando el factor más decisivo de toda situación administrativa, la calidad humana como especial referencia a los problemas de relaciones humanas en el trabajo.
3. **Organización y métodos.** La ordenación de las estructuras institucionales desde los puntos de vista de la dirección del trabajo, las jerarquías y relaciones de autoridad, los controles, los grados de centralización y descentralización, la coordinación, la sistematización de los procedimientos, y otros asuntos.

Diferencia entre Administración Pública y Privada

Las principales características que diferencian una administración de otra son:

- El gobierno existe para servir a los intereses generales de la sociedad, mientras que una empresa privada o comercial sirve a los intereses de un individuo o grupo; y
- El gobierno, es entre todas las asociaciones la que tiene autoridad política suprema, con base en la constitución.

Lo que importa en el contexto presente es advertir cómo esta caracterización del gobierno impone peculiaridades de su administración. Podemos enumerar algunas consecuencias:

- La tarea gubernamental es enorme, compleja, difícil. El tamaño de las operaciones, la multiplicidad de los propósitos y la complejidad de los programas exigen formas especiales de administración.
- La universalidad y soberanía del gobierno supone que este ha de resolver los conflictos de intereses privados, tratando de alcanzar el máximo posible de bienestar general, para esta función hay requisitos de imparcialidad y equidad que condicionan la conducta administrativa, distinguiéndola de las empresas privadas.
- El gobierno es responsable ante el pueblo. Sus actuaciones están constantemente expuestas a la publicidad y a la crítica. Cualquier asunto puede convertirse en un ingrediente explosivo para la opinión pública.
- La eficiencia de una entidad gubernamental no debe medirse por la maximización de sus ingresos o la minimización de sus gastos, sino por la calidad o intensidad con que realice propósitos públicos.

CASO

PRÁCTICO

ANTECEDENTES

Los antecedentes y la problemática que mencionaré son de un departamento de un organismo público que se dedica a promover la inversión, tanto nacional como extranjera. El nombre del departamento es la Unidad de Promoción de Inversiones, perteneciente a una de las Secretarías del Gobierno Federal.

Esta Secretaría es una entidad dependiente del Poder Ejecutivo Federal, tiene como encargo el despacho de los asuntos inherentes a la conducción de la política energética nacional, con facultades para ejercer los derechos de la nación en materia de petróleo, así como el aprovechamiento de los bienes y recursos naturales que se requieran para la conducción de la generación, transformación, distribución y abastecimiento de la energía eléctrica, que tenga por objeto la prestación del servicio público.

Esta empresa ha realizado importantes esfuerzos con el fin de fomentar la inversión privada en aquellas actividades no reservadas al Estado. De esta manera identifica las oportunidades de inversión en los subsectores: gas, electricidad y petroquímica, a fin de cubrir adecuadamente esos mercados y atender la demanda interna.

Los retos internos y externos que enfrenta el sector de la energético hacen necesario seguir impulsando mecanismos de participación mixta, donde los sectores público y privado compartan responsabilidad y experiencia a fin de consolidar una industria energética moderna y competitiva, la cuál deberá optimizar el uso de sus recursos energéticos

y garantizar el suministro de los bienes y servicios que requieren los distintos sectores de la población.

Es por ello que se creó un área especial para los asuntos relacionados a promover y fomentar la inversión, ya sea nacional o extranjera, en los sectores de gas, electricidad y petroquímica con objeto de modernizar la industria y propiciar su desarrollo.

Esta área de reciente creación es la **Unidad de Promoción de Inversiones (UPI)**.

El objetivo principal de la Unidad de Promoción de Inversiones es fomentar la participación de particulares u organismos privados nacionales o extranjeros en la evolución de proyectos estratégicos del sector de la energía en el país, coadyuvar a su adecuada canalización ante las instancias administrativas correspondientes y, de ser el caso, apoyar la tramitación de los convenios, autorizaciones o permisos específicos que regirán su operación, ciñéndose en todo momento a lo prescrito por la normatividad constitucional vigente y a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y programas de mediano plazo respectivos.

Las funciones que realiza la UPI son las siguientes:

Fomentar y canalizar la inversión privada para la creación de infraestructura en el sector energético.

Brindar asesoría a clientes potenciales sobre las oportunidades en el sector.

Apoyar al inversionista con información precisa, así como con la adecuada inducción sobre aspectos de orden legal, económico, político y social vinculados con las políticas de inversión privada, promovida por el gobierno federal, o bien por sus instancias locales y regionales.

Diseñar, establecer y operar un sistema de información sobre oportunidades para la inversión de capital privado en actividades del sector energético, así como un registro de inversionistas potenciales, sean éstos particulares u organismos o instituciones nacionales o extranjeras.

Captar, expresar y transmitir el interés y/o desacuerdo del sector privado (nacional y/o extranjero) ante las distintas entidades públicas, respecto de los trámites, procesos y decisiones que le competan. Lo anterior, con el propósito de formalizar la interrelación entre empresas y sector público.

Promover y apoyar procesos de desincorporación de activos e instalaciones energéticas, de conformidad con las leyes en vigor, y con estricto apego a los criterios de interés público y respeto a la soberanía nacional.

Operar como ventanilla única para la recepción, atención especializada y adecuada canalización de las ofertas de inversión privada en actividades del sector ante las instancias correspondientes.

Someter los proyectos de inversión a fases simplificadas de análisis de consistencia, factibilidad y rentabilidad económica y social, solicitando para tal fin la participación especializada de las diferentes áreas sustantivas de la Dependencia.

MISIÓN

Conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional.

VISIÓN

Una población con acceso pleno a los insumos energéticos, a precios competitivos; con empresas públicas y privadas de calidad mundial, operando dentro de un marco legal y regulatorio adecuado; con un firme impulso al uso eficiente de la energía y a la investigación y desarrollo tecnológicos; con amplia promoción del uso de fuentes alternativas de energía; y con seguridad de abasto.

MISIÓN

Conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional.

VISIÓN

Una población con acceso pleno a los insumos energéticos, a precios competitivos; con empresas públicas y privadas de calidad mundial, operando dentro de un marco legal y regulatorio adecuado; con un firme impulso al uso eficiente de la energía y a la investigación y desarrollo tecnológicos; con amplia promoción del uso de fuentes alternativas de energía; y con seguridad de abasto.

DIAGNÓSTICO

Al realizar un análisis en la Unidad de Promoción de Inversiones, he detectado algunos aspectos fundamentales que pueden afectar el querer brindar un servicio con calidad, como son los siguientes:

a) Empleado

➤ Escasa retroalimentación de información importante.

La Unidad de Promoción de inversiones está integrada por cuatro áreas o direcciones en las cuáles no existe una adecuada retroalimentación sobre la información, esto ocasiona que haya pérdida de tiempo, ya que si un área necesita información básica sobre una empresa (cliente), dedica tiempo en buscarla y la mayoría de las veces dicha información o parte de ella, ya la posee otra de las áreas.

Esta información básica es lo que se denomina como "Perfil de la Empresa" y contiene la información general y proyectos de las distintas empresas (clientes); cuando se requiere dicha información es urgente empezar a investigarla, y generalmente no hay mucho tiempo para hacerlo (solamente un par de horas).

El Perfil de la empresa es muy importante, porque de ella sale el análisis y los proyectos que las empresas tienen para invertir en México en los diferentes subsectores.

El problema es que si una empresa muestra interés en invertir en más de un sector, cada departamento tiene registrado solamente lo de su área y desafortunadamente no comparte la información con las demás.

- No existe una forma de medir el grado de calidad sobre los servicios que proporciona la UPI.

Al no preguntarle a los clientes como perciben los servicios que proporciona la UPI, no se sabe si éstos son brindados con claridad, en un tiempo razonable y si la atención es buena, así como cuales son los errores que se cometen, para poderlos corregir.

b) La Empresa

- Carga excesiva de trabajo y poco personal para desarrollarlo.

Debido a que la Unidad de Promoción de Inversiones es una área muy importante, se acumula mucho trabajo y el personal para desarrollarlo es muy poco (solamente hay una persona por área y dos secretarias). Esto provoca, en parte, que no exista una buena comunicación entre los departamentos por estar cada uno muy ocupado desempeñando su propio trabajo.

PROPUESTA

Al detectar la actitud de servicio al cliente que tiene el personal, se podrá saber en que se está fallando o que es lo que impide brindar un servicio de calidad y así poder corregirlo; a su vez, detectar lo bueno de su actitud y fomentarlo en todo el personal (ver anexo 1).

Descubrir el grado de importancia que otorga el personal a la calidad, de esta manera se podrá identificar que es lo que impide brindar un buen servicio, si es porque no han reflexionado acerca de su importancia o porque no les interesa (ver anexo 2).

Crear una base de datos basado en un cuestionario para determinar el perfil de la empresa, dicha base de datos (que se mandará al departamento de sistemas para su realización) la tendrán todas las computadoras de la Unidad de Promoción de Inversiones para su consulta y captura, lo cuál ahorrará tiempo y mantendrá uniformidad en la información acerca de los clientes y de los proyectos de inversión (ver anexo 3).

Elaboración de un cuestionario que se mandará a los clientes por correo electrónico para que ellos califiquen la calidad de los servicios que proporciona la unidad; así como para que expresen sus comentarios, dudas o sugerencias; esto con el fin de detectar los aspectos en los que

se está fallando para corregirlos inmediatamente y así poder ofrecer un servicio de calidad.

Dicho cuestionario deberá ser aplicado cada 6 meses, debido a que los clientes a los que se atiende son muchos y si el lapso de tiempo es menor, entonces, se perdería mucho tiempo en estar analizando los resultados en lugar de mejorar el servicio (ver anexo 4).

Creación de un puesto de Promotor para el área de gas natural, ya que dicha área es muy grande y demasiado importante para que solamente una persona se haga cargo de ella, esto evitaría que haya una carga excesiva de trabajo y con ello se pueda mejorar el servicio; dicho puesto dependería directamente de la Dirección de Gas Natural (ver anexo 5).

ANEXOS

ANEXO 1

AUTODIAGNÓSTICO
Escala de Potencial de Servicio al Cliente

INSTRUCCIONES:

Lee con cuidado cada una de las afirmaciones que aparecen a continuación y elige encerrando en un círculo el número que se acerque más a tu comportamiento.

Es importante que respondas espontáneamente de acuerdo con lo que es tu realidad y no como quisieras que ésta fuera o como debería ser.

Quando estoy de mal humor generalmente me puedo controlar.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No puedo controlar mi mal humor
Soy amable aun con aquellas personas a que les soy indiferente	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No soy amable si la no lo es conmigo
Me gusta la mayoría de la gente; disfruto convivir con los demás	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Es muy difícil llevarme con los demás
Disfruto sirviendo a los demás	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	La gente se debe servir sola
No me molesta pedir disculpas por errores que cometí	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Me cuesta mucho trabajo aceptar mis errores y pedir una disculpa
Me siento satisfecho de mi habilidad para comunicarme con otros	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Mi comunicación con los demás no es buena
Soy bueno para recordar caras y nombres	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No me interesa recordar los nombres o caras de gente que tal vez no vuelva a ver

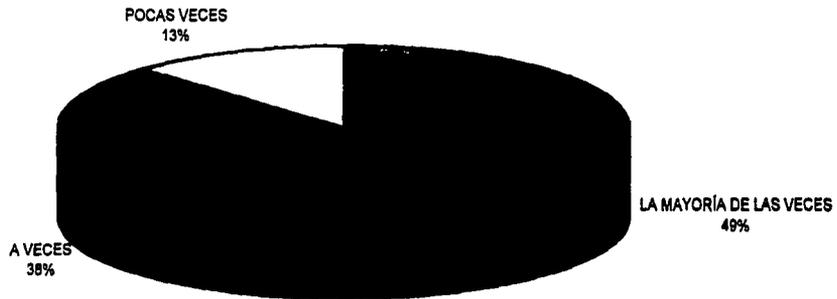
CUANDO ESTOY DE MAL HUMOR GENERALMENTE ME PUEDO CONTROLAR

**A VECES
38%**

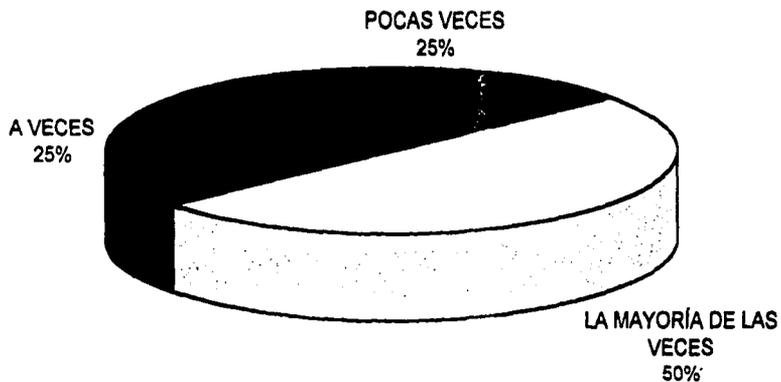


**LA MAYORÍA DE LAS
VECES
62%**

SOY AMABLE AÚN CON AQUELLAS PERSONAS A LAS QUE LES SOY INDIFERENTE

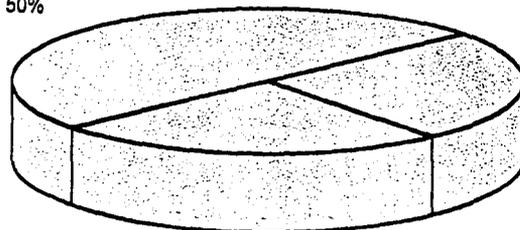


ME GUSTA LA MAYORÍA DE LA GENTE; DISFRUTO EL CONVIVIR CON OTROS



DISFRUTO SIRVIENDO A LOS DEMAS

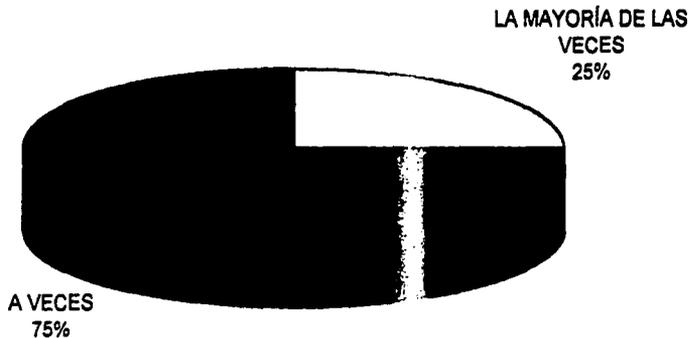
POCAS VECES
50%



LA MAYORIA DE LAS
VECES
25%

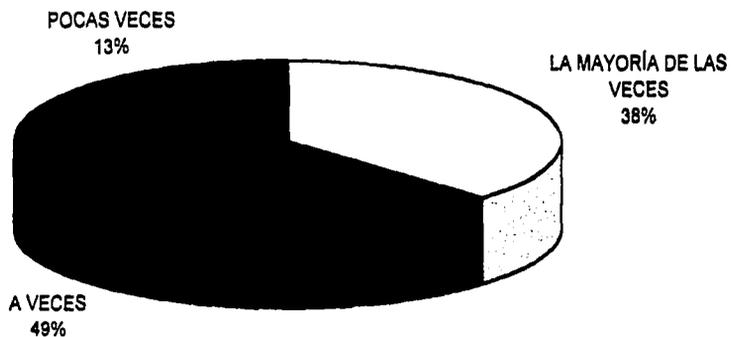
A VECES
25%

NO ME MOLESTA PEDIR DISCULPAS POR ERRORES QUE COMETÍ



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

SOY BUENO PARA RECORDAR NOMBRES Y CARAS



ANEXO 2

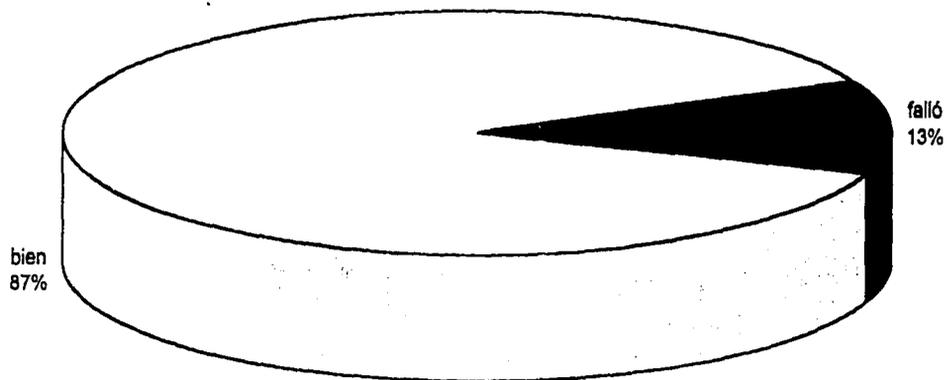
CONCIENCIA DE LA CALIDAD

INSTRUCCIONES:

Considera cada una de las siguientes afirmaciones e indica si son verdaderas o falsas, basándote en tu actual conciencia de la calidad, tanto en el trabajo como en tu vida personal.

VERDADERO	FALSO	
		1. La calidad es prever los problemas y no tener que remediarlos más tarde
		2. La calidad siempre puede mejorarse
		3. La razón principal para llevar a cabo un programa de calidad es la satisfacción del cliente
		4. No es necesario prestar atención constantemente a la calidad
		5. Las primeras impresiones no son tan importantes para crear un ambiente propicio a la calidad
		6. La calidad está en las cosas pequeñas igual que en las grandes
		7. La mayoría de las personas quieren realizar trabajos de calidad
		8. Los clientes prestan poca atención a la calidad
		9. Calidad significa adaptarse a los estándares
		10. La calidad es importante que opere en todos los aspectos de la organización
		11. Los estándares personales de calidad y los de una organización tienen poco en común
		12. La calidad requiere compromiso
		13. Aquellos que hablan de calidad son idealistas

CONCIENCIA DE LA CALIDAD



El 87.% del personal contestó acertadamente a todas las respuestas, y el 13% falló en 2 respuestas.

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE LA EMPRESA

Estimados señores:

A fin de establecer una base de datos que contenga a las principales compañías que desarrollan actividades en México, en la Unidad de Promoción de Inversiones de la Secretaría "X", mucho agradeceríamos que nos pudieran proporcionar la información requerida en el cuestionario anexo.

1. Nombre de la empresa _____
2. Año de fundación _____
3. Ubicación de la oficina principal _____
4. Principales directivos
 - a) _____
CEO tel. fax e-mail
 - b) _____
presidente tel. fax e-mail
 - c) _____
director general tel. fax e-mail
5. Ubicación de otras oficinas importantes en el mundo
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
6. Tiempo de operar en México _____
7. Persona responsable en México _____
Director(o persona a cargo) tel. fax e-mail
8. Ubicación de oficinas en México _____
9. Actividades principales
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
10. Número total de empleados y trabajadores _____

12. Proyectos en México

Proyectos en los que ha participado sin éxito (descripción en 2 ó 3 líneas)

- a) _____
- b) _____

Proyectos en los que ha participado con éxito (en desarrollo u operación)

- a) _____
- b) _____

13. Plan de negocios en México para los próximos años

14. Información adicional (por favor incluya cualquier otra información que usted considere relevante para completar el perfil de su empresa)

ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Nombre:
 Empresa:
 E-mail:

Fecha:

Estimados señores; a fin de conocer su opinión para así poder brindarle un mejor servicio, en la Unidad de Promoción de Inversiones (UPI) mucho agradeceríamos que nos pudieran contestar el cuestionario anexo, teniendo en cuenta la siguiente escala de puntuación.

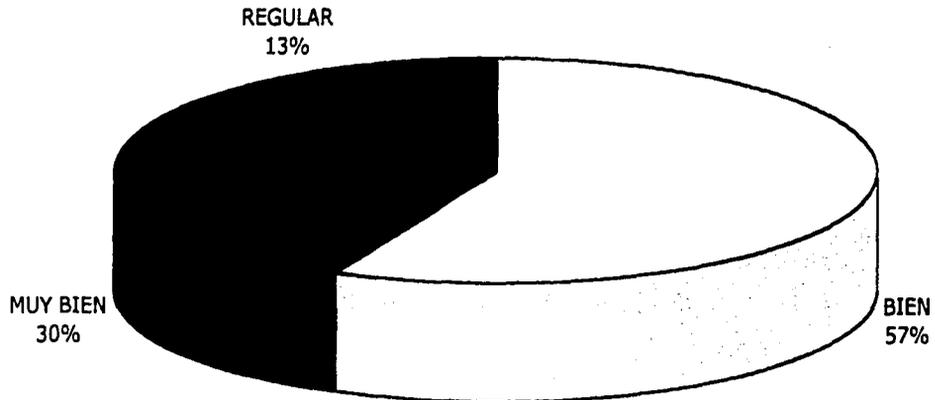
Muy bien (4) Bien (3) Regular (2) Mal (1)

1. ¿Cómo califica el servicio que proporciona la UPI? ()
2. ¿Cómo califica la cortesía del personal de la UPI al atender sus solicitudes? ()
3. Marque con una X la calificación que considere apropiada de acuerdo a la experiencia que tiene al solicitar información en la UPI respecto de los siguientes factores:

FACTOR	1	2	3	4
Rapidez				
Claridad en la Información				
Simplificación de trámites				
Información Suficiente				

4. ¿Cómo evalúa el profesionalismo y capacidad laboral del personal de la UPI? ()
5. ¿Cómo evalúa la calidad del servicio de la UPI? ()

EVALUACIÓN DEL SERVICIO



Muestra aleatoria de 60 clientes

El 57% considera que el servicio está bien, el 30% considera que está muy bien y el 13% opina que es regular.

ANEXO 5

PERFIL PARA EL PROMOTOR DE GAS NATURAL

Aunque el personal que ingresa a esta dependencia es por recomendación, es importante que cumpla el siguiente perfil:

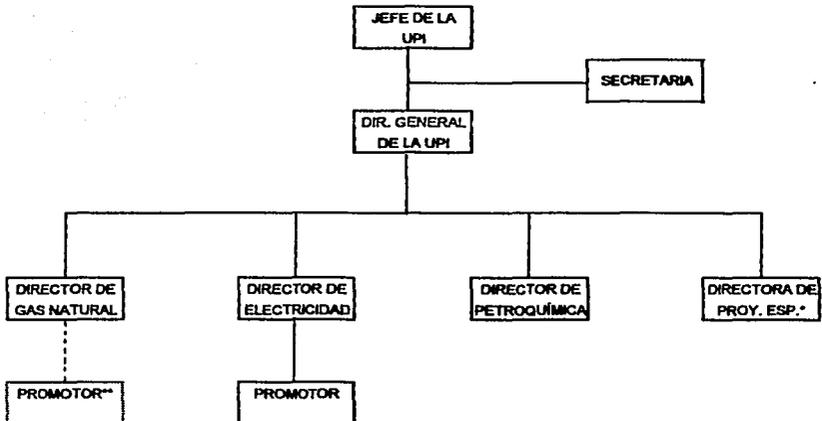
- Conocimiento de los programas básicos de computación (word, power point, excel, internet).
- Ser licenciado en ingeniería mecánica eléctrica o carrera afin.
- Manejar un nivel del idioma inglés mínimo del 80% hablado y escrito.
- Sexo indistinto.
- Estado civil indistinto.
- Tener más de 25 años.
- Facilidad de palabra.
- Trato amable.
- Tener conocimiento en el manejo de proyectos de desarrollo de infraestructura para instalación, distribución, almacenamiento y transporte de gas natural.

FUNCIONES DEL PROMOTOR DE GAS NATURAL

Las funciones que realizará el Promotor de Gas Natural serán las siguientes:

- Apoyo en atención a inversionistas con información precisa sobre el gas natural.
- Llevar el registro de inversionistas potenciales del sector de gas natural.
- Llevar un sistema de información sobre las oportunidades para la inversión de capital privado en actividades del sector de gas natural.
- Llevar el registro de los permisos otorgados para el transporte y la distribución del gas natural, así como su vigencia.
- Elaboración de reportes de la situación del gas natural.
- Apoyo en el análisis de proyectos estratégicos del sector de gas natural.
- Capturar la información para la base de datos de los clientes del sector gas.
- Participar en los foros nacionales e internacionales para difundir y promover las oportunidades de inversión en materia de gas natural.

ORGANIGRAMA DE LA
UNIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES
(UPI)



* PROYECTOS ESPECIALES

**Puesto que propongo debe de ser creado para mejorar el servicio en esta área

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo pude darme cuenta de lo importante que es reforzar con evaluaciones la opinión del personal y de los clientes, para poder brindarles un servicio de calidad, debido a que es el cliente el que consume el producto o servicio, satisfaciendo así sus necesidades; al brindar un servicio con calidad mantendremos a los clientes actuales y atraeremos a otros.

El servicio proporcionado por un departamento de una organización pública que se dedica a promover la inversión nacional y extranjera, en materia energética, es de gran importancia, debido a que de ello depende que la iniciativa privada se decida a invertir en México, lo cual va a crear una mayor infraestructura, va a traer tecnología avanzada, crear fuentes de empleo, y en consecuencia va a haber un mayor aprovechamiento de recursos, etc., lo cual sería muy difícil lograr sin este tipo de inversiones.

Se aplicaron tres tipos de evaluaciones: dos al empleado y uno a los clientes. Esto con el fin de poder saber como perciben el servicio que proporciona la Unidad de Promoción de Inversiones, tomando en cuenta a todo el personal de la UPI y a una muestra aleatoria de 60 clientes:

- a) *Escala de potencial de servicio al cliente:* esta evaluación nos da a conocer la actitud de servicio que tiene el personal, con la aplicación de esta encuesta, en el resultado final se concluyó que el 25% tiene una actitud de servicio excelente y que disfruta de su trabajo y del

trato con otras personas; y el 75% podría mejorar sus relaciones humanas para beneficiar su actitud de servicio.

- b) *Conciencia de la calidad.* Esta encuesta refleja la importancia que le da el personal a la calidad y los resultados indican que el 87% contestó acertadamente a todas las respuestas, lo que significa que están muy conscientes de la importancia de la calidad, y saben que ésta no se logra por sí misma y que mantenerla implica energía, compromiso, creatividad y tiempo.

También están conscientes de que la única forma de competir exitosamente hoy en día es mejorando constantemente nuestra calidad, tanto personal como en el trabajo.

El 13% restante falló en dos respuestas, pues creen que las primeras impresiones no son tan importantes para crear un ambiente de calidad, ni que la calidad está en las cosas pequeñas como en las grandes.

- c) *Evaluación del servicio.* Es una gran herramienta, ya que con ello sabemos si se cumplen las expectativas de nuestros clientes y como perciben ellos la calidad de nuestro servicio; el 57% opina que el servicio está bien, el 30% opina que muy bien y solo el 13% opina que es regular; cabe destacar que ninguno opina que se dé un mal servicio.

El factor de la rapidez en atender las solicitudes de los clientes es el que tubo más baja puntuación, pues consideran que el proceso es un poco tardado.

En lo que respecta a la cortesía del personal, los resultados arrojan que es buena, que la mayoría son muy atentos; en especial las secretarías, pues éstas procuran ser muy amables con los clientes.

Y sobre el profesionalismo y capacidad laboral de los miembros de la unidad, los resultados reflejan que están en muy buen nivel, que tienen los conocimientos necesarios para dar un buen servicio.

Por lo tanto, queda demostrado que la calidad en el servicio es un factor determinante en el desarrollo, no sólo en una empresa del sector "servicios" o para el sector "privado", sino en cualquier negocio o sector, ya que de ello depende atraer y conservar a los clientes, razón por la cual son creadas las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Valdés, Alfredo. Administración Pública y Privada Agropecuaria. Editorial Limusa. México 1984.
2. Albrech, Karl. La Revolución del Servicio. Fondo Editorial Legis. E.U. 1990.
3. Albrech, Karl. La Excelencia en el Servicio. Serie empresarial. E.U. 1990.
4. Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc. Administración y Calidad. Edit. Limusa. México 1992.
5. Baena Paz, Guillermina. Como Elaborar una Tesis en 30 Dias. Editores Mexicanos Unidos. México 1986.
6. Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Edit. Mc Graw Hill. México 1997.
7. Cobra, Marcos. Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia 1992.
8. Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Como Hacer Competitiva a Nivel Mundial una Empresa Mexicana. Edit. Panorama México 1995.

9. Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio. Edit. Panorama México 1995.
10. Cottle, David. El Servicio Centrado en el Cliente. Como Lograr que Regresen y Sigam Utilizando sus Servicios. Edit. Díaz de Santos. Madrid, España 1995
11. Frydman, Andrés. La Esencia del Marketing de Servicios. Ediciones Macchi. Escuela Argentina de Marketing. Buenos Aires, Argentina 1996.
12. Folgar, Oscar. ISO 9000 Aseguramiento de la Calidad. Ediciones Macchi. Argentina 1996.
13. Ginebra, Joan. Dirección por Servicio. La Otra Calidad. Edit. Mc Graw Hill. México 1996.
14. Gutiérrez Garza, Gustavo. Justo a Tiempo y Calidad Total. Ediciones Castillo S.A. de C.V., México 1994.
15. Juárezgui, Marco. Manual de Aseguramiento de Calidad ISO 9000. Mc Graw Hill. México 1996.
16. Larrea, Pedro. Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia. Edit. Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1996.
17. Martin William B. Servicio de Calidad al Cliente. La Cortesía en el Trabajo. Edit. Trillas. E.U. 1991.

18. Müller de la Lama, Enrique. Cultura de Calidad en el Servicio. Editorial Trillas. México 1999.
19. Oakland, John. Administración por Calidad Total. Edit. CECSA. México 1999.
20. Senlle, Andrés. Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 1993.
21. Sosa Pulido, Demetrio. Calidad Total para Mandos Intermedios. Edit. Limusa. México 1999.