

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

01921

218

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**"IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION  
PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE UNA CULTURA  
DE CALIDAD EN EL SERVICIO"**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A :**

**RUIZ GARNICA HILDA**

**SALDAÑA PELAEZ ELSA PATRICIA**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA**

**MEXICO**

**2003**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

NOMBRE: RUIZ MARCELA HILDA  
SEÑORA PEÑEZ ELSA MARCELA

FECHA: 15-03-03

FIRMA: [Firma]

*Pon en manos del Señor todas tus obras,  
y tus proyectos se cumplirán.*

Prov. 16.3

*A la UNAM:*

*Por permitimos tener una formación profesional.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Al Lic. Humberto Patiño:*

*Que con sus conocimientos y ejemplo,  
nos mostró la importancia del  
profesionalismo, en la realización de la  
tesis*

*A la Lic. Lourdes Reyes Ponce:*

*Porque gracias a su apoyo y orientación  
llegamos a la culminación de esta tesis.*

*Hilda y Elsa Patricia.*

*A mis padres:*

*Por darme la vida*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*A mi esposo:*

*Por su amor y apoyo*

*A mis hijos Paula y Miguel, Rodrigo y Víctor  
por ser el motor para lograr este fin.*

*Elsa Patricia*

*A mis padres:*

*Por todo el amor y apoyo que me han dado.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*A Sergio, Mariana y Nuria:*

*Por el amor que me brindan y su apoyo incondicional. Gracias.*

*Hilda.*

## ÍNDICE

	Pag.
Introducción	1
I. Capacitación	3
I.1 Importancia de la capacitación	3
I.2 Capacitación en calidad en el servicio	6
I.3 Evolución de la capacitación	8
I.4 Marco legal de la capacitación en México	14
I.5 Conceptualización de la capacitación	20
II. Para insertar a México en la globalización	22
II.1 Conceptualización de la productividad	23
II.1.1 El movimiento de la productividad mundial	26
II.1.2 Situación en México	29
II.2 Evolución de la calidad	34
II.2.1 México y la calidad	41
II.3 Conceptualización del servicio	43
II.4 Productividad, calidad y servicio	48
II.5 La certificación un medio de permanencia en el mercado	51
II.5.1 Certificación de empresas	51
II.5.2 Certificación de competencias	59
III. Cultura de calidad en el servicio	59
III.1 Cultura organizacional	56
III.2 Importancia de la cultura organizacional	63
III.3 Cultura de calidad en el servicio	65
III.3.1 Comportamiento organizacional	67
III.3.2 Actitudes	68
IV. Ejecución del programa de capacitación para favorecer el desarrollo de una cultura de calidad en el servicio en la empresa.	72
IV.1 Estrategia metodológica	73
IV.2 Metodología	76
IV.3 Análisis de resultados	84
IV.4 Conclusiones	96
IV.5 Limitaciones	97
Anexos	98
Bibliografía	

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Introducción*

## INTRODUCCIÓN

Nuestro tiempo se encuentra marcado por el cambio. Cambian las organizaciones, las estructuras sociales, cambian las reglas, las condiciones macroeconómicas, cambia la geografía, la política, el arte, las creencias se transforman y se desintegran las ideologías. El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades distintas; nos demandan nuevas habilidades, propuestas y actitudes.

Desde la década de los ochenta en nuestro país, las organizaciones han venido trabajando en el desarrollo e incremento de la productividad y la calidad, esto principalmente en organizaciones dedicadas a la producción en serie, de extracción, mineras y petroleras, las cuales han invertido en el estudio y desarrollo de programas para elevar su productividad y al mismo tiempo hacerlo con calidad, todo esto a traído importantes avances dentro del área tecnológica y administrativa, como lo es la adopción de nuevos equipos y automatización para incrementar la productividad; controles, compensaciones y evaluación del desempeño, desde el punto de vista administrativa, sin embargo poco se ha trabajado en el área humana específicamente en la adopción de una cultura enfocada a la calidad en el servicio.

En relación a las organizaciones de servicios, como es el caso de la compañía aseguradora donde se realizó el presente estudio, se detectó que ha sido escaso el trabajo para desarrollar una cultura de calidad. Una estrategia que permite el desarrollo de esta cultura es la capacitación, donde el punto principal sea: el cambio de actitud, en todos los niveles de la organización.

El propósito del trabajo, se centra en favorecer el desarrollo y la formación en los diferentes niveles de la organización a fin de promover nuevos comportamientos en los recursos humanos, que les permita guiar e institucionalizar la calidad en el servicio.

Por ello, el programa resulta ambicioso ya que pretende trascender la mera información e incursionar en las actitudes y habilidades del individuo que reflejen en hábitos de trabajo, una cultura de calidad en el servicio.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo, se aborda la evolución de la capacitación y su marco legal en nuestro país, enfocada la capacitación en calidad en el servicio, ya que la mayoría de los programas de capacitación están dirigidos a la preparación de personal en trabajos específicos u orientados al desarrollo de actividades de un área determinada, por lo que es importante desarrollar aquellos programas en los que los empleados adquieran habilidades que les permitan incorporarse a los cambios que está demandando su entorno, a nivel nacional e internacional, como lo es la calidad en el servicio.



En el segundo capítulo, se presenta el panorama actual, en el que se encuentra nuestro país a nivel de productividad dentro del marco de la globalización, cómo ha evolucionado la calidad, la importancia del servicio y la relación entre productividad, calidad y servicio, el porqué de la necesidad de la certificación de las empresas y la certificación de competencias laborales.

En el tercer capítulo se trata sobre la importancia de la cultura organizacional, que es y cual es su importancia en el desarrollo de una cultura de calidad en el servicio, la cultura organizacional permitirá tener una identidad, una visión y una misión de lo que es la organización y de lo que se espera de sus integrantes con la finalidad de mantener su competitividad en el mercado. En este capítulo se estudia la importancia de las actitudes, sus características e importancia en la calidad en el servicio.

Finalmente se presenta el reporte del estudio aplicado dentro de una empresa de servicios, una compañía aseguradora con sucursales a nivel nacional, por cuestiones de confidencialidad se mantendrán sus características en anonimato. Se presenta la metodología utilizada así como el análisis de los resultados obtenidos, los alcances del mismo y sus limitaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Capítulo I. Capacitación

## I. CAPACITACION.

### I.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

Vivimos en una sociedad sumamente dinámica, donde la modernización, apertura comercial y globalización de la economía en el ámbito nacional e internacional afecta a todas las naciones desarrolladas o en vías de desarrollo.

En nuestro país durante varios años, se ha promulgado con gran énfasis, en la necesidad de insertarnos en esta modernización, en la cual se demanda ofrecer productos y servicios de calidad con un nivel competitivo en el ámbito internacional, para ello se requiere que las organizaciones mexicanas eleven su productividad, calidad y servicio.

#### Competencia Internacional



Romper con los sistemas tradicionales, cuyos vicios han generado baja calidad tanto en los servicios como en los productos, requiere de un cambio vital en los individuos y organizaciones, en donde exista un compromiso, en primera instancia de quienes ocupan los niveles de decisión y después de todo el personal que forma parte de la organización independientemente de su nivel jerárquico.

Siliceo Aguilar A. (1996) menciona que una de las estrategias que permite favorecer este cambio son los modelos educativos, es decir la capacitación y el desarrollo humano, que nos permitan incorporar valores y comportamientos enfocados a la calidad en el servicio. La capacitación representa el instrumento de perfeccionamiento y superación no sólo para la empresa sino para el trabajador, el cliente o consumidor de sus bienes y servicios, la sociedad en general a la que sirven, que beneficia a todas las personas con los resultados de su trabajo.

En nuestro país muchas organizaciones aplican programas de capacitación y adiestramiento, pero esta aplicación se lleva a cabo por cubrir un requisito oficial, para evitar conflictos con el sindicato y para justificar el programa de recursos humanos. (Daft, 1996; Siliceo 1996). Nava, Patiño y Rodríguez (1980) mencionan la importancia de conocer las ventajas que

representa la capacitación y adiestramiento para que no sean vistos como requisitos impuestos por la Ley Federal del Trabajo o como un gasto o pérdida de tiempo.

Algunas de éstas ventajas son:

- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- ✓ Ampliar sus posibilidades de ascenso.
- ✓ Lograr que el trabajo sea motivo de realización del trabajador.
- ✓ Prever riesgos de trabajo
- ✓ Incrementar su productividad.

A las organizaciones les permite:

- ✓ Ser competitivas
- ✓ Aumentar la productividad
- ✓ Proporcionar calidad en los servicios que presta
- ✓ Incrementar rentabilidad
- ✓ Adaptabilidad a las situaciones ambientales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la tesis de Licenciatura en Psicología "Retos y Oportunidades para el Psicólogo del Trabajo en el Área de Capacitación ante el Tratado de Libre Comercio" realizada por García y Garrido(1995), se muestran los resultados de una investigación piloto titulada un modelo Diagnóstico de Capacitación – Productividad (DICAP) en Petróleos Mexicanos (PEMEX), realizada por Patiño y Jiménez, en donde una de las etapas del Diagnóstico es la rentabilidad de la capacitación (costo-beneficio).

A continuación mencionaremos los resultados encontrados<sup>1</sup>:

- ✓ El porcentaje de cumplimiento en el desempeño con respecto a los objetivos planteados fue del 65%, con una repercusión económica anual de 20 220 millones de pesos.

<sup>1</sup> Citado en García A. y Garrido M. 1995. Retos y oportunidades para el psicólogo del trabajo en el área de capacitación ante el Tratado de Libre Comercio. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM. p. 7

- ✓ El compromiso que se adquirió por parte de los equipos de mejora de cada una de las seis áreas se definió como un criterio de éxito, que establece eliminar para el año de 1992 el 53% promedio, de las áreas de oportunidad detectadas, lo que representa un beneficio del 6 045.1 miles de millones de pesos.
- ✓ Con los programas definidos de capacitación-productividad se pretende obtener en el estudio costo-beneficio proyectado, un retorno ala inversión de 89 pesos por cada peso invertido.
- ✓ En lo que toca a las acciones de capacitación se prevé un retorno de inversión de 233 pesos por cada peso invertido, calculado en la base de los resultados tangibles que se espera lograr en el impacto de las acciones de instrucción en el desempeño de las áreas de trabajo.

Durante el XIX Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo (1997), la Lic. Elvia Moreno presentó un estudio de "Enfoques de la Capacitación en la Industria Maquiladora de Tijuana B.C." en donde menciona que la capacitación es la base para la competitividad en la economía mexicana, y ésta permite incrementar los estándares de vida y adaptarse a los constantes cambios tecnológicos.

Otro estudio presentado en el mismo congreso, Rosales C. titulado "Capacitación, Pilar Fundamental de la Administración por Calidad Total" menciona que, de acuerdo a las revisiones teóricas de los principios y valores de la calidad total y relacionándolos con la capacitación, podría asegurar que para lograr el éxito en la instauración de una cultura de calidad se debe dar énfasis al entrenamiento, la capacitación, el desarrollo gerencial y al incremento del nivel educativo; ya que éstos permitirán la adquisición de valores que se requieren para aceptar y trabajar en el mejoramiento continuo de la calidad.

Los resultados de la investigación y estudios anteriores muestran, los beneficios que han obtenido las empresas, a través de la capacitación y el adiestramiento.

De acuerdo a los autores antes mencionados, la educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas como empresas e instituciones. A la educación se le define como "El proceso humano - social a través del cual se incorporan al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico, por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad".<sup>2</sup>

Entendida la capacitación con un sentido integral, representa un instrumento permanente para lograr que se produzca un efecto motivador en el trabajador, siendo ésta una vía que le permita aspirar a un nuevo puesto, con la adquisición de conocimientos amplios respecto a su trabajo y contribuir así al crecimiento personal, de la empresa y de la sociedad.

<sup>2</sup> Silheco A., 1996, Lic'razgo para la Productividad en México. México, Edit. Limusa. p. 170

Sin la capacitación no sería posible cumplir con eficiencia, eficacia y congruencia, las responsabilidades de la función social de la empresa: estructurar de mejor forma su organización y funcionamiento; ejecutar sus programas; elevar sus índices de productividad y los de sus trabajadores; establecer pautas objetivas de promoción; definir, comprender y enriquecer la responsabilidad y compromiso personal; mejorar las relaciones internas y externas y con ellas la imagen de la empresa e influir en los cambios de la sociedad.

La capacitación debe responder a los siguientes objetivos (P.N.D. 2001-2006)

- ✓ Ampliar las oportunidades de desarrollo de los trabajadores
- ✓ Promover el desarrollo integral del ser humano.
- ✓ Incorporar los valores de la nueva cultura de trabajo
- ✓ Crear conciencia y compromiso hacia el trabajo.
- ✓ Habilitar en aspectos técnico- administrativos propios de cada puesto.

## 1.2 CAPACITACIÓN EN CALIDAD EN EL SERVICIO

Todas las empresas saben, que para desarrollar una cultura de calidad en el servicio, es necesario que todo el personal, incluyendo los altos directivos, comprendan cual es la filosofía, valores, misión y visión de la organización para que estén dispuestos a adoptarlos, una estrategia para alcanzar este objetivo, es la capacitación y desarrollo de asistencia técnica. (P.N.D. 2001-2006)

Aunque la mayoría de los programas de capacitación están dirigidos a la preparación en trabajos específicos o de orientación en el desarrollo de actividades de una área determinada, es importante desarrollar aquellos en los que los empleados adquieran habilidades, que les permitan incorporarse a los cambios que está demandando el entorno, como es la calidad en el servicio.

Cabe señalar que no se encontraron investigaciones o programas de capacitación, de calidad en el servicio, en el sector de compañías aseguradoras, aunque sí en el sector financiero en general, esto no quiere decir que no se estén realizando programas de calidad, simplemente no están reportados. Así mismo después de la revisión bibliográfica realizada, no se encontraron estudios reportados de programas de calidad en el servicio en el sector de compañías aseguradoras.

El proceso de capacitación para facilitar el desarrollo de una cultura nunca es suiciente por si mismo, para asegurar un servicio de calidad, pero si representa un factor importante que debe diseñarse para ayudar al personal a desarrollar el interés por el servicio y la parte importante que juega cada empleado en la prestación del mismo; los beneficios profesionales

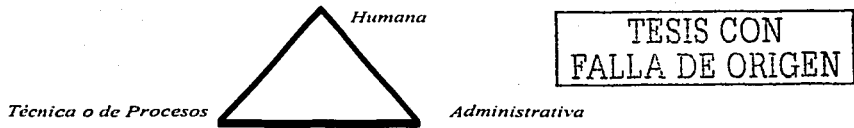
y la satisfacción personal deben estar directamente ligados a la prestación del servicio de calidad.

De acuerdo a Denton K. (1991) las condiciones básicas para poner en marcha un proceso eficaz de capacitación en la calidad en el servicio son:

- Compromiso de la alta dirección con el programa de capacitación
- Confianza en los empleados
- Trabajo en equipo
- Enfatizar el valor del trabajo de cada uno de los empleados con respecto al servicio de calidad
- Estimular la confianza en ellos mismos, el auto respeto y una buena imagen
- Desarrollar los conocimientos y actitudes necesarios para prestar un servicio de calidad.

En los últimos años las empresas han tenido un desarrollo en capacitación y aunque no es el suficiente ha representado un avance en sus organizaciones.

El papel que juega la capacitación es determinante por lo que antes, debe realizarse un diagnóstico en tres grandes dimensiones (Daft, Steers 1996; IDEX 1991):



### 1. Área Técnica o de Procesos

Una eminentemente técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño del puesto, incluye el proceso de organización o de sus principales departamentos. Los cambios en la tecnología incluyen innovaciones en el proceso de producción o nuevos productos y servicios. Los cambios en la tecnología representan aspectos tales como la adopción de nuevos equipos, computadoras, automatización, nuevos productos o el rediseño del trabajo.

## 2. Área Administrativa

Proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de la empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de los resultados. Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y que ubique su papel dentro de la organización, así mismo se relaciona con el diseño de la jerarquía de la organización, de los mecanismos de coordinación y los sistemas administrativos. Los cambios en las administraciones que se utilizan para el control, evaluación del desempeño, compensación y la información gerencial, también se consideran parte del componente administrativo de la organización.

## 3. Área Humana

Que les permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas así como el proceso de comunicación, integración y motivación. El componente humano toma en cuenta los cambios en la conducta humana en la administración o en la conducta que pueden requerir cambios en los otros componentes.

La capacitación en las empresas se ha enfocado principalmente en las dimensiones técnica y administrativa, dejando descubierta la parte central del área humana, que constituyen el desarrollo de actitudes productivas en el trabajador; enfocando la productividad a la calidad, servicio y rentabilidad, que sólo se alcanzará con una nueva filosofía que forme parte de nuestra vida como una forma de SER Y HACER (Siliceo A,1996)

Logrando con ello:

- ✓ Integración del personal
- ✓ Identificación de su filosofía y valores de trabajo
- ✓ Formación de actitudes de productividad, calidad y servicio
- ✓ Preparación técnica y administrativa.

### **1.3 EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

A lo largo de la historia de la humanidad nos encontramos con diversas formas, por medio de las cuales el hombre ha transmitido sus experiencias, habilidades, descubrimientos y conocimientos a los que viene detrás; ha utilizado para ello: signos, dibujos, gestos, palabras o ejemplos concretos. Esto lo podemos observar en las antiguas pinturas rupestres, jeroglíficos egipcios, códigos babilónicos, códigos mayas, etc. El hombre ha encontrado de una u otra forma la manera de transmitir sus mensajes: cuando estos son recibidos por otras personas de manera completa, se puede decir que ha tenido lugar un aprendizaje y que los

conocimientos, habilidades o experiencias fueron transmitidas, dejando a los que vienen detrás los conocimientos adquiridos, aquello que les sea de utilidad para realizar sus tareas y actividades. Podemos darnos cuenta, que de una u otra forma, esto es Capacitar.

Aquella forma rudimentaria de capacitación ha ido evolucionando y así: en la historia de México, de acuerdo con Zurita (1941), encontramos la capacitación desde la época de los aztecas quienes describieron y reglamentaron el trabajo, de una manera detallada, pues su sobrevivencia como pueblo dependía de la producción, distribución y consumo de materia prima. La principal preocupación estaba enfocada en la educación y preparación de tipo doméstica, artesanal y militar de los jóvenes, la cual se impartía en el Tepochcalli y el Calmecac (Arias, 1999).

El oficio de los artesanos era heredado de padres a hijos, era ley que el padre enseñase a su hijo el oficio que sabía, esto implicaba que el desempeño del trabajo estaba limitado a los hijos y familiares del artesano, quien se encargaba de capacitar enseñando y desarrollando las habilidades necesarias para el desempeño del Trabajo, (Durán, 1980). Así llegamos a la época de la Conquista y la Colonia, en las cuales van desarrollándose los gremios, cuyos modelos se importan de España. En México existieron también asociaciones de trabajadores de un mismo oficio que se conocía como Obraje, el cual se desempeñaba principalmente en los telares, y es éste el precursor del trabajo asalariado.

La Constitución de 1814 establece la libertad de comercio y de trabajo, sin necesidad de licencia o incorporación a gremio alguno, sentando las bases para la disolución de los mismos.

Es en la Constitución de 1817 en donde se termina definitivamente con los gremios en el país, al otorgarse la libertad del trabajo.

En 1856 surgen las Escuelas de Artes y Oficios encargadas de educar en áreas técnicas, industriales y comerciales.

El año de 1873 marca la fundación del Gran Círculo de Obreros, el cual se enfoca en desarrollar la enseñanza de las artes y oficios pero presentada ahora como obligación del patrón. (Arias, 1999),

En 1910 es un año trascendental para México, ya que se produce una de las primeras revoluciones del siglo, la cual lleva al país a una reorganización y reestructuración en todas las áreas, entre ellas la laboral y la educativa.

En 1911 se crea el Departamento de Trabajo, el cual abre camino para un nuevo sistema de relaciones laborales y ámbito educativo se reorganiza, buscando una mejor preparación.

Durante el gobierno del presidente Venustiano Carranza, 1916, se realiza la reforma a la Escuela Nacional de Artes y Oficios, es ahí donde se inicia la preparación de técnicos con conocimientos útiles y aplicables en las diferentes áreas.



En la Constitución de 1917 se incluye el Título Sexto ( Del Trabajo y de la Previsión Social) donde se asientan las bases del derecho al trabajo, dejando la facultad de reglamentar sobre la materia a la legislación de los estados, de acuerdo y conforme a las necesidades de cada región.

Durante los años 20, nace el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial (DETIC) como una respuesta a la necesidad de reorganizar y reformar las escuelas técnicas. El Departamento del Trabajo se transforma en Unidad Administrativa de la Secretaría de Industria y Comercio.

En la década de los 30, se crea la primera Ley Laboral Nacional pues cada estado de la República, de acuerdo a sus necesidades reglamentaba las normas de capacitación a través del Contrato de Aprendizaje, desgraciadamente la mala aplicación del mismo propició más problemas que soluciones, ya que se explotaba a las personas ya que con el pretexto de que se encontraban en un período de aprendizaje y la ley les permitía la posibilidad de un salario menor al mínimo

A finales de la década de los treinta surgen cambios importantes para nuestro país como lo fue la expropiación petrolera y se gesta la segunda guerra mundial, provocando grandes cambios en el inicio de los cuarenta.

En los años de los 40, se da un giro a la vida nacional. De ser una sociedad agrícola a ser una sociedad fabril, por lo que era necesario contar con personas capacitadas y preparadas que respondieran a las demandas del entorno nacional e internacional. Se inicia la construcción de centros de educación y universidades donde se formaría personal calificado para desempeñar la actividad productiva.

Durante los 50, y puesto que la educación, preparación y capacitación que se estuvo proporcionando durante la década anterior no era capaz de satisfacer las necesidades laborales, nace la necesidad de dar un cambio a la formación técnica, adaptándola al aparato productivo; es a partir de este momento que se centra en la empresa más que en el hombre, originándose con ello críticas tales como que ahora, el recurso humano, era un engranaje más dentro de la empresa.

En la década de los 60, el proceso de industrialización del país obligaba a que los puestos de producción o distribución fueran ocupados por la persona más capaz. Por lo tanto el Plan Nacional de Formación Profesional fue tomando forma, se exhorta para la capacitación de trabajadores y formación de técnicos. Nacen en nuestro país instituciones especializadas en la formación profesional:

- ✓ Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI)
- ✓ Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC)
- ✓ Programa de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO)

ARMO tuvo como antecesor al Centro Industrial de Productividad cuyo objetivo era preparar instructores a través de cursos de perfeccionamiento en oficios para desarrollar al personal dentro de las empresas. Estas tres instituciones formaron especialistas para trabajar a favor de la capacitación, los resultados obtenidos convencieron al gobierno de que la formación profesional en forma sistemática, no sólo daba respuesta rápida y eficiente a la carencia de mano obrera calificada sino que permitiría una planificación de la capacitación a corto, mediano y largo plazo.

En los años 70, se le da mayor importancia, al establecerse la obligación por parte de los patrones de proporcionar capacitación a los trabajadores. Esta obligación patronal queda indicada en la fracción XII del art. 132 de la Nueva ley Federal del Trabajo.

En 1977 la capacitación se eleva a rango constitucional con carácter de garantía social, teniendo como finalidad el derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento para incrementar sus niveles de vida.

En 1978 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social da a conocer los lineamientos de la política laboral del C. Presidente López Portillo, entre ellos el más importante es elevar la productividad nacional. Se reforma la fracción XII del apartado A. del Artículo 123 Constitucional donde queda establecida la obligación de las empresas, cualquiera que sea su actividad, de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores de acuerdo con los métodos y procedimientos que establezca la ley.

En este mismo año se aprueban las reformas y adiciones a la Ley federal del Trabajo, donde destaca el Capítulo III bis, en el cual se señalan todos y cada uno de los puntos a cumplir en materia de capacitación y adiestramiento.

Surgen:

- a) El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento (SNCA) cuyo objetivo era hacer efectivo el derecho del trabajador a recibir capacitación y adiestramiento por cuenta de los patrones.
- b) La Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA), la cual estaba integrada por una Coordinación General, una Dirección de Empleo y una dirección de Capacitación y Adiestramiento, divididos en un Área de Planeación con una Subdirección Técnica y un Área Operativa con una Subdirección de Verificación y Registro; teniendo como objetivo vigilar, organizar y supervisar al SNCA.
- c) La Dirección General de capacitación y Productividad (DGCP) cuyo objetivo era vigilar, organizar y suplir a SNCA.

Durante los 80, específicamente a partir de 1983 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es responsable de la Coordinación del Programa Nacional De Capacitación y Productividad cuyo objetivo era estudiar y promover la generación de empleos.

En 1988 se crea el Servicio Nacional del Empleo siendo su objetivo impulsar la colocación de trabajadores y proporcionar capacitación para el trabajo y así mismo nace el Programa Nacional de Capacitación y Productividad. Durante el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari se crea el Programa Nacional de Capacitación Y Productividad enfocado hacia la productividad, siendo un área estratégica la capacitación permanente de los recursos humanos en el contexto de la modernización. Surge el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

Durante la década de los 90, se crea el Servicio Nacional de Empleo (SNE) sus acciones se encaminan a vincular a los solicitantes de trabajo con las necesidades de mano de obra del aparato productivo, entre sus objetivos se encuentran: promover la colocación de trabajadores, realizar actividades de concertación y orientación de los procesos de capacitación. Es en 1995 que se establecen los Sistemas de Certificación de Competencia Laboral, con un fideicomiso en donde participan trabajadores, empresarios y gobierno. La Norma de Competencia Laboral se define por medio del Comité de Normalización que se encuentra integrado por empresarios y trabajadores.

Actualmente el Plan Nacional de Desarrollo en el área de crecimiento con calidad, plantea como una estrategia para elevar y extender la competitividad del país, la formación de recursos humanos bajo una nueva cultura empresarial a través de programas de capacitación y desarrollo de asistencia técnica.

Entre los organismos y programas responsables de la capacitación en nuestro país encontramos:

- ✓ La Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social cuyos objetivos son organizar, promover y supervisar programas de capacitación, coordinadamente con el gobierno federal, estatal, municipal, instituciones públicas y privadas, fideicomisos a través de institutos regionales, escuelas técnicas, industriales y comerciales, centros de capacitación para el trabajo, etc.
- ✓ Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO) cuyo objetivo es brindar apoyo al sector del comercio organizado a través de cursos y seminarios.
- ✓ Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) su objetivo es colaborar con las empresas mexicanas en el desarrollo del recurso humano, en todos los niveles, a través de su Instituto de Administración Científica de las Empresas.
- ✓ Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) su objetivo es planear, organizar, desarrollar y evaluar programas, cursos y conferencias sobre formación, capacitación y adiestramiento; a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- ✓ Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C. su objetivo es profesionalizar la capacitación, desarrollándola, promoviéndola y difundiéndola a través de talleres, simposia y congresos para beneficio de los trabajadores y de la comunidad en general.
- ✓ Sistemas Estatales de Empleo a través de su Programa de Becas (PROBECAT) siendo su objetivo calificar la mano de obra desempleada o desplazada del aparato productivo. Con base a las necesidades de capacitación requeridas por las empresas, se determinan los cursos que se impartirán para capacitar al trabajador, puede ser: capacitación escolarizada a través de organismos como CONALEP, CECATIS Y CBTIS con duración que va de 1 a 6 meses y capacitación mixta la cual se lleva al cabo en coordinación y a petición del sector empresarial para satisfacer requerimientos específicos de mano de obra calificada.
- ✓ Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) su objetivo es favorecer la protección de las fuentes de trabajo promoviendo la formación de mano de obra calificada para mejorar los niveles de productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Programa de Modernización de Educación Técnica y Capacitación (PMETYC) Su objetivo es establecer los sistemas normalizados y de certificación de competencias laborales, aproximando al sector productivo con el sector educativo.
- ✓ Consejo de Normalización y Certificación Laboral (CONOCER) su objetivo es planear, organizar y coordinar los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral; promover y apoyar técnica y financieramente la formación y funcionamiento de comités de normalización por rama de actividad económica y por área de competencia; promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de organismos certificadores y centros de evaluación, esta abierto a la participación de la comunidad empresarial, laboral y educativa.

## *EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN*

AÑO	HECHO
1856	Surgen las Escuelas de Artes y Oficios, encargadas de educar en áreas técnicas, industriales y comerciales
1873	Fundación del Gran Círculo de Obreros, desarrolla la enseñanza de las artes y oficios, como obligación del patrón.
1911	Se crea el Departamento del Trabajo, cuyo objetivo es abrir camino para un nuevo sistema de relaciones laborales.
1916	Reforma a la Escuela Nacional de Artes y oficios. Se inicia la preparación de técnicos.
20's	Se crea el departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial, con la función de reorganizar y reformar las escuelas técnicas.
30's	Primera ley laboral Nacional. Reglamentación de las normas de capacitación a través del contrato de aprendizaje.
40's	Creación de Centros de educación y Universidades para la formación de personal calificado.
50's	La capacitación se centra más en las empresas que en el hombre.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Capítulo I. Capacitación

AÑO	HECHO
70's	Se establece la obligación de parte de los patrones de proporcionar capacitación a los trabajadores en la Ley Federal del Trabajo.
77	Se eleva la capacitación a rango Constitucional.
78	Reforma a la Fracción XII del apartado A del artículo 123. Aprobación de reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo Capítulo III Bis. Surgen el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento (SNCA), Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP).
80's	La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), es responsable del Programa Nacional de Capacitación y Productividad. Se crea el Servicio Nacional del Empleo y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad.
95	Se establecen los Sistemas de Certificación de Competencia Laboral.

## 1.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

El análisis que se presenta aquí no pretende ahondar en este tema ya que nuestra tesis tiene otro objetivo, sin embargo nos permite fundamentar la aplicación de nuestro proyecto

### *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*

“La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fue el primer ordenamiento que elevó a la categoría de normas fundamentales los derechos de la clase trabajadora, su reconocimiento y su protección. Fue la primera que le confirió a las normas de carácter laboral, naturaleza tutelar, imperativa e irrenunciable; en cuanto tiene la finalidad de proteger a la clase trabajadora, cobran condición de tutelares y en tanto que se imponen a la libertad de las partes en la relación laboral establecen la imposibilidad de que aún los propios beneficiarios de los derechos los declinen o renuncien, participan de la condición de imperativas e irrenunciables”.<sup>3</sup>

El primer antecedente legislativo de carácter constitucional se encuentra en el Estatuto Orgánico Provisional de la República Mexicana de 1856, en cuyo artículo 32 se establecía que nadie podía obligar a prestar sus servicios personales, sino temporalmente y para una empresa determinada.

La Constitución Política de la República Mexicana del 5 de febrero de 1857, también en su artículo 32, menciona que se expedirían leyes para mejorar las condiciones de los trabajadores mexicanos, premiando a los que se distinguieran en ciencia y arte, estimulando al trabajo y fundando escuelas prácticas de artes y oficios.

Otros antecedentes del artículo 123 de la Constitución lo constituyen los puntos relativos al programa del Partido Liberal Mexicano fechado en la ciudad de San Louis Missouri el 1º de julio de 1906, así como algunos puntos relativos a los trabajadores textiles dictados por el Presidente Porfirio Díaz; las adiciones al Plan de Guadalupe, introducidas por Don

<sup>3</sup> García de los Ángeles R. 1981. *La obligación y el derecho de capacitación*. México INCA RURAL. p. 13

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Venustiano Carranza y un decreto de éste encaminado a evitar la suspensión del trabajo en las empresas destinadas a prestar servicios públicos y el proyecto mismo de Constitución sometido al Congreso Constituyente por el propio Venustiano Carranza a través del Diputado José Natividad Macías, en cuyo artículo 5 se encuentran los antecedentes más inmediatos del artículo 123.

Cabe mencionar que en el programa del Partido Laboral Mexicano ya se establecía la jornada máxima de 8 horas de trabajo y el salario mínimo; la reglamentación del servicio doméstico y del trabajo a domicilio; la prohibición a menores de 14 años, condiciones de higiene y seguridad en el centro de trabajo; indemnización por accidentes de trabajo; supresión de las tiendas de raya y del trato desigual a los trabajadores mexicanos frente a los extranjeros.

Para efecto de esta investigación nos centraremos en la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la cual se señala como obligación de las empresas CAPACITAR Y ADIESTRAR a sus trabajadores.

En la Constitución política de nuestro país, en su artículo 123 en sus enunciados generales se marcan tanto el Derecho del Trabajo como el Derecho Social. Indica los derechos de los trabajadores tales como horas de descanso, salarios; así como las prestaciones que los patrones están obligados a dar. Rige las relaciones entre obreros, empleados, patrones; así como los derechos de huelgas, despidos, vacaciones, etc.

La ley no hace distinción de clases sociales, puestos, niveles jerárquicos o actividad económica.

La reforma del artículo 123 en su fracción XIII dice: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación"<sup>4</sup>

El trabajo y la capacitación es un deber de quien lo otorga, porque está encaminado a resolver necesidades colectivas o de interés social. La satisfacción de estas necesidades constituye el desarrollo tanto de la persona como el de una nación.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente el 28 de abril de 1978, entrando en vigor en mayo del mismo año

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país, llevándola hasta un rango constitucional, esto no ha podido responder a las necesidades que enfrentan las organizaciones, debido a los cambios vertiginosos que ocurren en el ámbito mundial.

<sup>4</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1997. México. Edit. Alco. p. 130

### *Ley Federal del Trabajo*

"México cuenta desde el año de 1978, con una de las legislaciones más amplias y completas en materia de capacitación y adiestramiento de personal en el mundo. Hasta donde sabemos muy pocos países como Inglaterra, tienen leyes similares, y en Latinoamérica en algunas naciones, se restringen estas disposiciones a obligar a las empresas a destinar cantidades fijas de sus ingresos, en acciones de entrenamiento".<sup>5</sup>

La Ley Federal del Trabajo representa un ordenamiento legal que cuenta con instituciones de derecho, que pueden llevar a la afirmación de que si los sujetos de su tutela sufren situaciones que se apartan de sus derechos, serán protegidos y defendidos por estas instituciones.

Las leyes del trabajo reconocen que el derecho laboral no es un derecho concluido, no es un derecho que se agote, ya que todos los supuestos normativos de beneficio al trabajador son susceptibles de contemplarse. Es, por definición un "derecho inconcluso, una obra no acabada que tiene, más que ninguna otra, una condición dinámica que le permite enriquecerse y adecuarse permanentemente a las cambiantes necesidades sociales".<sup>6</sup>

La Ley Federal del Trabajo de 1931, así como en la de 1978, antes de sus reformas, contempló como un beneficio de los trabajadores la capacitación. Sin embargo, sólo en algunos casos se realizaba ya que no existían normas reglamentarias para cumplir con ésta obligación.

Sólo algunos de los sectores no acusaron rezago en el campo de la capacitación, debido a las exigencias técnicas de su operación y por la necesidad de permanencia en el mercado.

La visión del gobierno de México de aumentar la productividad a través de la organización, generó que se reformara la Constitución Política del país en Diciembre de 1977, elevando la capacitación al rango de norma constitucional y la Ley Federal del Trabajo, estableciendo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, y creando un capítulo de normas relativo a la capacitación, en referencia a la relación laboral y a la administración pública, a quien impuso la responsabilidad de estudiar y promover la generación de empleos; de promover y supervisar la colocación de los trabajadores; de promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los mismos y de registrar la constancia de sus habilidades.<sup>7</sup>

En el año de 1978 se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), como organismo desconcentrado, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuyas funciones básicas eran expedir criterios generales para la formulación de planes y programas de capacitación y aprobar éstos; autorizar, registrar y

<sup>5</sup> Patiño P. 1997. Capacitación y Desarrollo: Umbrales del siglo XXI, XIX Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo. Memorias. p. 72

<sup>6</sup> *Ibidem* 3 p. 17-18

<sup>7</sup> *Ibidem* 3 p.21

supervisar a las entidades capacitadoras y llevar el registro de las constancias de habilidades laborales; sin perjuicio de cuidar la oportuna constitución y el funcionamiento de los organismos auxiliares de carácter mixto y de coordinarse, con la Secretaría de Educación Pública y las entidades federativas.

La Ley Federal del Trabajo señala como objetivos de la capacitación y adiestramiento dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades que los actualicen y perfeccionen en el trabajo, para ocupar vacantes y puestos de nueva creación, para incrementar la productividad y para prevenirlos contra riesgos de trabajo.

En materia de capacitación, la Ley federal del Trabajo establece:

1. Que todo trabajador tiene derecho a exigir capacitación y adiestramiento y ésta puede impartirse
  - a) Dentro y fuera de la empresa
  - b) Por el propio personal
  - d) Por instructores especialmente contratados
  - e) Por escuelas, organizaciones, o sistemas oficiales

Durante la jornada de trabajo, o en forma diferente si hay un acuerdo entre el jefe y trabajador.

2. El objeto de la capacitación es:

- a) actualizar y perfeccionar conocimientos del trabajador
- b) mejorar las aptitudes del trabajador
- c) preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, y
- d) prevenir riesgos de trabajo

3. Por parte del trabajador su responsabilidad es asistir puntualmente, prestar atención y presentar sus evaluaciones correspondientes

4. La importancia de las Comisiones Mixtas, radica en la vigilancia del desarrollo y cumplimiento de los planes y programas de capacitación y adiestramiento

5. Los Contratos Colectivos de Trabajo, determinan la capacitación obligatoria por parte del patrón, así como la capacitación para ingresar a la empresa

6. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la responsable de aprobar los planes y programas de capacitación

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 3º dice:



"El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, salud, y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia".

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credos religiosos, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".<sup>8</sup>

Es durante el año de 1978 que se le da a la capacitación y adiestramiento gran énfasis, elevándola a rango de garantía social.

ENERO.- Se publica en el Diario Oficial el decreto que reforma la fracción XIII del apartado "A" del Art. 123 en el cual se establece como OBLIGACIÓN dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

ABRIL.- Se publican en el Diario Oficial las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamentan la norma constitucional relacionada con la Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores. Se reforma el Capítulo III bis, manifestado en el Art. 153 un reforzamiento de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

MAYO.- Se publican las bases para la designación de representantes de las Organizaciones Nacionales de Trabajadores y de Patrones ante el Consejo Consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

JUNIO.- Se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, UCECA, quien funge como responsable de la coordinación de los elementos para impartir la capacitación.

AGOSTO.- Se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en donde se establecen las bases de la coordinación entre ambas dependencias. Se registra al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como primera entidad capacitadora.

NOVIEMBRE.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social gira memorando a los patrones para recordar y enfatizar la obligación que tienen con sus trabajadores en materia de capacitación y adiestramiento.

Los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento son:

Capítulo III bis artículo 153 de A-X

<sup>8</sup> Nueva Ley Federal del Trabajo 1985. México. Edit. Teocalli

Después de la revisión a la Ley Federal del Trabajo, observamos que el enfoque a la función de la capacitación y adiestramiento está dirigido en las organizaciones a:

- ✓ Adquisición y perfeccionamiento de conocimientos para el desarrollo de una tarea y la resolución de problemas que se puedan presentar durante su desempeño
- ✓ Aprendizaje y aplicación de nuevas tecnologías
- ✓ Desarrollo de habilidades; y
- ✓ Mejorar aptitudes del trabajador

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Todos ellos dirigidos a buscar un incremento en la producción, haciendo a un lado otro aspecto importante: las actitudes del trabajador, tales como, motivación, compromiso con la organización, sentido de logro, trabajo en equipo, comunicación, ética y valores, etc. Todas estas son parte inherente del trabajo. Se pueden tener excelentes planes y programas de capacitación en el área tecnológica y administrativa, pero no contar con la actitud adecuada del trabajador.

En la actualidad la competencia en el ámbito internacional nos obliga a darle una atención prioritaria a las actitudes productivas del trabajador, no como un aspecto meramente técnico si no como parte de una filosofía de vida.

Es importante mencionar que a fin de simplificar la carga administrativa de las empresas se hicieron modificaciones a la ley en capacitación, el Diario Oficial de la Federación del 18 de abril de 1997 publica un acuerdo en donde se fijan criterios generales y se establecen formatos para la realización de trámites en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y que establece un sistema para la realización del trámite de presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento de los trabajos a través de los medios electrónicos. El acuerdo entró en vigor el 1 de marzo del 2002.

Con respecto a estas modificaciones durante el XIX Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo (1997) Patiño P. y Olvera A. presentaron una investigación exploratoria sobre las implicaciones y consecuencias para las organizaciones en su aplicación.

Algunas conclusiones a las que llegaron son:

- ✓ Las autoridades deben incrementar la participación y difusión de los cambios que se deban realizar.
- ✓ El cambio para mejorar se logró, pero no es suficiente.
- ✓ Es muy alto el número de organizaciones cuyos especialistas ignoran la simplificación realizada y por tanto sus cambios.

## 1.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Existen diversos conceptos relacionados con la capacitación y adiestramiento entre los que encontramos los siguientes:

- ✓ Arias( 1980) la define como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Mientras que Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida; casi siempre mediante una práctica más o menos prologada de trabajos de carácter muscular o motriz; es decir el adiestramiento se identifica con tareas de tipo manual y la capacitación con tareas que impliquen conocimientos teóricos.
- ✓ Shaun y York (1989), realizan un análisis de la naturaleza y propósito de la capacitación. La función de la capacitación es maximizar la productividad y la producción; desarrollar la versatilidad y el empleo de los recursos humanos; incrementar la satisfacción laboral; desarrollar la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo; hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y métodos disponibles y la estandarización de las prácticas y los procedimientos organizacionales.
- ✓ Flippo (1990), define a la capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de un sistema integral cuyo objetivo es dar y perfeccionar los conocimientos, las actitudes y habilidades en el trabajo en forma permanente para lograr su desarrollo profesional y humano. Adiestramiento se define como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- ✓ Siliceo (1996) se entiende como capacitación la formación profesional para el trabajo, considerando no solamente la acción encaminada a hacer más diestro, más hábil, más apto al trabajador en el desempeño de su trabajo, a través del reforzamiento de sus conocimientos o habilidades o de la adquisición de nuevos conocimientos para el desempeño de un puesto, sino también para el desarrollo de actitudes positivas que le permitan identificarse con la cultura organizacional, así como tener una superación personal, con la finalidad de satisfacer sus múltiples necesidades.
- ✓ De acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2000): la capacitación comprende ahora todas las actividades que van, desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz, hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la dotación de actitudes administrativas, y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales. En cuanto a adiestramiento, éste se refiere a los esfuerzos hechos para facilitar las medidas necesarias para el aprendizaje, que resultaran en el comportamiento profesional de los miembros de una organización.

A la capacitación se le ha considerado como un complemento del sistema educativo nacional, ya que forma parte del proceso, no solo de desarrollo de personal sino del crecimiento de la organización en la que el individuo trabaja.

Una nueva concepción de la capacitación debe partir de un concepto integral, en el cual confluyan varios factores que determinan la posibilidad de contar con trabajadores calificados y motivados para cumplir con las nuevas tareas y responsabilidades de la empresa.

## **II. PARA INSERTAR A MÉXICO EN LA GLOBALIZACIÓN**

La competitividad es una de las preocupaciones más importantes del gobierno y de las empresas de todas y cada una de las naciones. El nivel de vida de una nación depende a largo plazo de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas.

Según Porter (1996), la productividad es el principal determinante del nivel de vida de una nación. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la eficiencia con que se emplea el capital determina el rendimiento que se consigue para sus inversionistas.

De acuerdo a nuestra experiencia y la de aquellos expertos que se dedican a la gestión de recursos humanos, sabemos que la elevada productividad no sólo genera altos niveles de rentabilidad, sino que brinda a los trabajadores la opción de disfrutar de esparcimiento en lugar de trabajar durante jornadas muy largas. La capacidad para ser altamente productivos permite a las empresas cumplir con normas exigentes de tipo social, que mejoran el nivel de vida, tales como las de seguridad e higiene en el trabajo, igualdad de oportunidades e impacto sobre el medio ambiente.

Un elevado nivel de vida depende de la capacidad de las empresas para alcanzar rentabilidad, a través de altos niveles de productividad, sostenerlos y aumentarlos en el transcurso del tiempo; para ello deben mejorar, a través de la calidad de sus productos y servicios así como mejorar las aptitudes y actitudes de sus recursos humanos.

Si no existiera competencia internacional, el nivel de productividad alcanzable en una empresa sería en gran medida independiente de lo que estuviera ocurriendo en otros países, sin embargo, el comercio internacional y las inversiones extranjeras permiten elevar el nivel de productividad por medio de la especialización en productos y servicios en los que sean más competitivos.

La competencia se ha internacionalizado, en muchos sectores, no sólo en aquellos que se dedican a la fabricación de productos, sino también y de forma creciente en los servicios. En donde el carácter esencial es la innovación y el cambio.

En lugar de limitarse a desplazar pasivamente los recursos a donde los rendimientos sean mayores, la auténtica pregunta es ¿cómo pueden las empresas aumentar los rendimientos que están consiguiendo mediante la incorporación de nuevos productos y procesos? Así mismo ¿cómo determinar la forma en que las empresas mejoran tanto la calidad de los productos, como la productividad de los que tienen y como crea otros nuevos?

“La principal meta de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, la capacidad para conseguirlo depende de la productividad con que se empleen los recursos de una nación.”<sup>9</sup>

Para poder insertarse en la globalización, nuestro país requiere ser productivo; entendiéndolo por productividad “el logro de la calidad, servicio, eficacia y rentabilidad de las empresas.”<sup>10</sup>

## II.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

El tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, así como otros acuerdos que promueven el intercambio de bienes y servicios, incrementan la competencia en nuestro país. La supervivencia o aumento en la participación en el mercado, hace indispensable tener un nivel de competitividad que se logra mediante la productividad y calidad en el servicio superiores a los de la competencia, tanto nacional como internacional.

De aquí la importancia de la productividad y su relación con la calidad y servicio.

El concepto de productividad se ha definido de diferentes formas a lo largo de la historia, por lo que expondremos sólo algunas de ellas:

La CTM como parte de la Comisión Nacional Tripartita en la reunión de 1954, la define como:

“Productividad es el medio más eficaz para producir más y de mejor calidad, poniendo en juego todos los recursos disponibles: humanos, económicos, científicos, técnicos, y mecánicos, y realizarse con el objeto de abaratar costos, reducir precios, aumentar salarios y pagar mejores contribuciones, y así lograr que esta productividad se convierta en un medio para aplicar el anhelo de justicia social que embarga a los mexicanos”<sup>11</sup>

En la Reunión Nacional de Productividad de 1980 el Presidente José López Portillo la define como:

“La capacidad de obtener más y mejores resultados que beneficien a todos y se traduzca en nuevas fuentes de empleo; en abatimiento del subempleo, en bienestar para el trabajador y su familia, en mejores ingresos, como esfuerzo que permitirá generar más riqueza, que repartirá mejor la riqueza, que aumentará la competitividad del país en los mercados internacionales para beneficiar a los trabajadores, a los empresarios y a los trabajadores y a los consumidores”<sup>12</sup>

La Dirección General de Capacitación y Productividad, plantea:

<sup>9</sup> Porter M. 1996 La ventaja competitiva de las naciones. México Edit. Vergara p. 28

<sup>10</sup> *Ibidem* 2 p. 10

<sup>11</sup> Citado en Barajas Pérez 1980. La productividad como factor de desarrollo. Tesis de licenciatura en Economía. UNAM

<sup>12</sup> Reunión Nacional de Productividad en México 1980

"El concepto de productividad va más allá de una relación operativa entre productos e insumos y se plantea como un cambio cualitativo que permite hacer más y mejor las cosas, utilizar racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos, abrir cause a toda la población para una más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en la misma. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado"<sup>13</sup>

De acuerdo a Silíceo 1996 "La productividad es una actitud ante la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bien del hombre y la sociedad"<sup>14</sup>

Así mismo la define desde tres diferentes enfoques:

**\*Enfoque econométrico:**

Los modelos econométricos conciben la productividad como una relación insumo- producto en donde hay un aprovechamiento de los recursos disponibles con relación a un incremento en cantidad y calidad de productos y servicios.

**\*Enfoque industrial y operativo:**

Entiende la productividad como un fenómeno que se da a partir de la capacidad instalada en las organizaciones para la operación, producción y rendimiento, a través de tecnologías y equipamiento utilizados (tecnología, avance y financiamiento)

**\*Enfoque humano-social:**

El factor humano es la única causa generadora de la productividad. "La causa verdadera y última de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso y la filosofía de vida que, apoyada por el o los instrumentos, pueden lograr resultados productivos"<sup>15</sup>

De acuerdo a los conceptos emitidos por los diferentes autores que se han mencionado, la productividad aborda básicamente tres dimensiones:

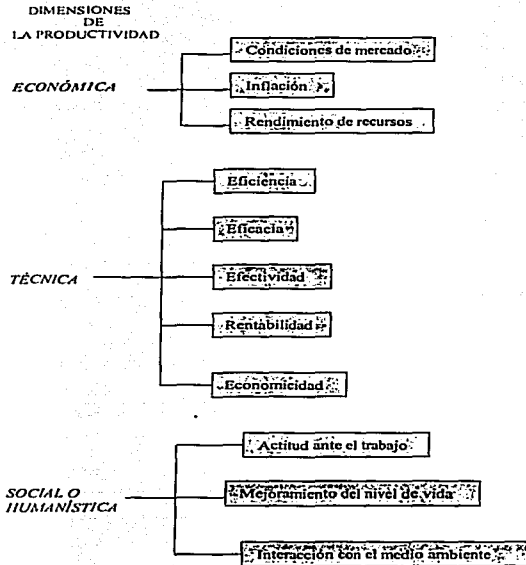
<sup>13</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social 1994. Aspectos Básicos sobre Calidad y Productividad. Documento.

Mimeográfico, p. 6-9

<sup>14</sup> Ibidem 2 p. 54-65

<sup>15</sup> Ibidem 2

**La productividad es una medida de lo bien que se han combinado los recursos para cumplir con los resultados deseables.**



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

- ✓ **Económica.** Considera aspectos como condiciones de mercado, inflación y rendimiento de recursos
- ✓ **Técnica.** Incluye conceptos como eficiencia, eficacia, efectividad y rentabilidad. "En donde la eficiencia es la utilización de los recursos sin atender los objetivos y metas; eficacia comprende el logro de los resultados sin importar los medios; efectividad implica la obtención de las metas previamente fijadas a través de la utilización cuidadosa de los recursos; rentabilidad supone que el fin supremo es la realización de una ganancia máxima sobre el capital empleado en la misma; economicidad, el fin es lograr la cantidad máxima producida con gastos mínimos."<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social 1994. *Tendencias de la Productividad en México*. Documento mimeográfico



- ✓ Social o humanística. Considerado como el principal determinante de la productividad, ya que es el que se dirige a todos los demás factores y participa directamente en la producción (STPS 1994). En donde se destaca la actitud del hombre ante su trabajo, el mejoramiento de su nivel de vida y el proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

### ***II.1.1 El movimiento de la productividad mundial***

Es importante mencionar que la información recopilada para este subíndice, ha sido retomada con modificaciones en la redacción, de la fuente original.\*

El movimiento de la productividad en el ámbito mundial surge después de la Segunda Guerra Mundial y se basa en el interés por el aprovechamiento racional de los recursos productivos y el incremento de la productividad de los mismos.

Para la medición de la productividad, difusión y promoción de sus efectos benéficos, se crearon organismos llamados centros de productividad.

Los centros de productividad tuvieron su origen en Europa con un enfoque fundamentalmente norteamericano, la mayoría de estos centros son un fenómeno posterior al surgimiento del programa de asistencia técnica de 1949.

En sus orígenes, el movimiento de productividad encontró una cerrada resistencia por parte de la clase trabajadora. Esta conducta parecía tener su origen en el interés manifiesto de los empresarios en elevar el rendimiento de la mano de obra, las centrales obreras, especialmente las de Francia, pensaban que lo que se pretendía era elevar los beneficios de los empresarios capitalistas mediante la explotación de la clase trabajadora.

Fue necesario establecer comités mixtos de trabajadores y patrones para convencer a los primeros de las ventajas del movimiento de la productividad. Un elemento que ayudó mucho a eliminar la desconfianza de los trabajadores fue el de la seguridad industrial, preocupación que habría de dar gran relevancia al crecimiento de la eficiencia productiva, sin perjuicio de repercusiones económicas.

Con base a la experiencia de Francia e Inglaterra, y a la cooperación técnica norteamericana, se pudo despertar la conciencia europea en torno a la productividad.

Los éxitos obtenidos por los europeos despertaron el interés de otros continentes y así surgieron instituciones de productividad en América Latina, Asia y África, adquiriendo trascendencia universal.

\* Barajas P. 1980. La productividad como factor de desarrollo. Tesis de Licenciatura en Economía. UNAM

## Europa.

Las características asumidas por el movimiento europeo de productividad, esta dividido en dos etapas:

La primera etapa se caracterizó por la recepción y adaptación de las tecnologías más eficientes disponibles posterior a la terminación de la Segunda Guerra Mundial, con el fin de elevar la eficiencia de los recursos humanos.

La segunda etapa se caracterizó por el surgimiento de una administración y producción industrial que contribuye a la planeación económica y desemboca en planeación de la productividad y los recursos humanos, convirtiéndolo en un movimiento social que al elevar la eficiencia productiva, buscaba ofrecer mejores condiciones de vida para el trabajador.

Así observamos que los centros europeos de productividad se han trazado la meta de alcanzar el progreso social a escala nacional, su interés en el aspecto humano, no ha descuidado el interés por los estudios científicos o técnicos.

Por su método administrativo, los organismos europeos de productividad tienen una dirección organizada en consejos de índole bipartita, tripartita y cuatripartita. La primera formada asociaciones patronales y sindicatos obreros; la segunda en donde además de los mencionados interviene el gobierno y tercera en donde interviene el sector educativo. Esta última modalidad se asemeja a la empleada en México.

## Asia

La organización Asiática de Productividad fue establecida en 1961 con la participación de 14 países, con el objeto de aumentar la productividad y acelerar el desarrollo económico de sus miembros.

En Japón, el movimiento de productividad obedeció a la necesidad de resolver los problemas de baja eficiencia de la industria y para enfrentar la disminución de sus exportaciones.

En este país la difusión y promoción de las modernas técnicas de administración científica de negocios ha sido muy grande y para lograrlo se han valido de medios masivos de comunicación.

## América Latina

En América Latina como en las demás regiones del mundo, el movimiento de productividad es también resultado de los programas norteamericanos de asistencia técnica.

De manera general, los organismos pequeños de América Latina se han limitado a desarrollar una labor modesta de tipo educativo en el área de administración científica de

negocios, con el propósito de aumentar la eficiencia del personal ejecutivo y administrativo de las empresas privadas.

En cuanto a los organismos importantes de América Latina están el Centro de Productividad en Argentina, el Instituto Venezolano de Productividad o el Centro Nacional de Productividad de México (CeNaPro) y el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad; sus campos de acción son sumamente amplios y cubren las siguientes áreas:

Difusión y promoción  
Desarrollo Directo  
Formación  
Investigación y Asistencia Técnica

#### Estados Unidos

A pesar de que los Estados Unidos fue uno de los patrocinadores del movimiento de productividad en Europa por medio de la asistencia técnica, no es sino hasta 1970, cuando el Presidente Nixon crea la Comisión Nacional de Productividad, como resultado de una iniciativa común del Ministerio de Trabajo y del Consejo Económico. Reconociendo la importancia de la productividad para la economía del país, se le asignaron a la Comisión las funciones de investigar la forma de incrementar la tasa de productividad a fin de garantizar la estabilidad de los precios, conservar el ritmo de crecimiento económico y mejorar el nivel de vida.

Sus principales funciones eran:

- ✓ Adiestramiento
- ✓ Investigación
- ✓ Organización administrativa
- ✓ Alta gerencia
- ✓ Iniciativa Gubernamental

Actualmente opera en los Estados Unidos un Consejo Nacional de Productividad; este consejo tiene tres proyectos específicos: 1) Analizar las bajas en la productividad y elaborar recomendaciones para superar el problema; 2) desarrollar acciones o programas específicos y 3) elaborar programas de incentivos.

El movimiento de la productividad en el mundo ha tenido repercusiones sobre la estructura socioeconómica de los países donde se ha desarrollado, ya que ha tratado de colocar en

igualdad de condiciones al industrial y al obrero, buscando la participación de ambos para el alcance de metas que beneficien a la comunidad.

Las características comunes más frecuentes en los centros de productividad son las de tipo educativo, asesoría técnica, investigación y las de creación de organismos regionales. Las funciones menos frecuentes son las relacionadas con la planeación económica y de recursos humanos.

### II.1.2 Situación en México

Las investigaciones realizadas tanto por la Organización Internacional del Trabajo (1994) como la STPS (1994), así como la información de los últimos tres Planes Nacionales de Desarrollo (PND), sobre la productividad, coinciden en destacar la existencia de una brecha considerable tanto en los niveles como en las tasas de crecimiento de la productividad entre nuestro país y las principales economías del mundo con las que México compite en los mercados internacionales. Este es un problema, especialmente si se considera que en la actualidad se busca insertar al país en el contexto económico internacional y la competitividad en el ámbito mundial tiende a basarse cada vez más en la productividad y calidad y menos en el costo de la mano de obra.

#### Evolución de la productividad

En México, el interés por elevar la productividad antecede a la Segunda Guerra Mundial no obstante, los trabajos realizados eran abordados de manera individual y aislada, es hasta la post - guerra cuando algunos técnicos e industriales comienzan a interesarse por el movimiento europeo y hacen conciencia por crear una institución de tal índole (STPS 1994). Esto se resume de la siguiente manera:

<i>Año</i>	<i>Institución</i>	<i>Participan</i>
1941	Banco de México	Gobierno Federal, Sector Privado.
1955	Centro Industrial de Productividad CIP	Gobierno, Sector Empresarial, Sector Obrero y Asistencia Técnica del Gobierno de Estados Unidos.
1965	Centro Nacional de Productividad CeNaPro Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra ARMO	Gobierno Federal, Organización de la Naciones Unidas (ONU), Sectores Público, Privado, Obrero y Educativo.
1981	Instituto Nacional de Productividad INAPRO	Gobierno Federal
1983	Dirección General de Capacitación y Productividad (STPS)	Gobierno Federal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las corrientes orientadas a elevar la productividad en México han tenido diferentes orígenes. Durante el periodo de gobierno del Presidente Cárdenas, existió preocupación por elevar la productividad del campo, fue a partir de 1940, cuando los empresarios del sector privado y los funcionarios del sector público mostraron interés por aumentar la productividad en sus organizaciones.

En 1941, se fundó el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México y una de sus funciones era el análisis de la productividad y el incremento de la eficiencia en la industria (Centro de Estudios Económicos 1988).

Fue hasta 1955 que el movimiento de la productividad cobró mayor fuerza y se hace conciencia en el país para crear una institución de tal índole, es así como fue inaugurado el Centro Industrial de Productividad (CIP), organismo en el cual participaron Gobierno, Sector Empresarial, Sector Obrero y Asistencia Técnica del Gobierno de Estados Unidos (STPS 1994).

El objetivo principal del Centro Industrial de Productividad era propiciar una cultura favorable a la producción y al desarrollo, dentro del marco del más exaltado humanismo. Sin embargo, tenía una gran limitación ya que no formaba parte de una política nacional de productividad y desarrollo económico.

En 1965, el gobierno de México recomendó una revisión de las condiciones de operación del Centro Industrial de Productividad, con el fin de crear una institución que se orientara por principios más actualizados, de ahí surgió el Centro Nacional de Productividad (CeNaPro), organismo en el cual participaron Gobierno Federal, la Organización de las Naciones Unidas(ONU), y los Sectores Público, Privado, Obrero y Educativo.

Las funciones para las que fue creado eran: Promover y desarrollar programas de enseñanza de la administración científica de los negocios, formación masiva de los trabajadores de la industria por medio del programa Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO), elevar la eficiencia productiva de los trabajadores del campo, desarrollar programas de investigación de la productividad en el ámbito nacional y sectorial, llevar a cabo proyectos específicos, celebrar reuniones técnicas sobre diferentes temas que afectan el desarrollo nacional, desarrollar el programa de Consultoría Industrial, Divulgación Nacional y Editorial.

Durante largo tiempo no volvió a ser considerada la productividad como un punto central para el desarrollo del país y es hasta marzo de 1980, cuando se reúnen los representantes de los trabajadores y de los empresarios con el Presidente José López Portillo, en el auditorio del Centro Nacional de Productividad, para tratar sobre este punto, en el marco de la Alianza Nacional, Popular y Democrática para la Producción (STPS 1994).

Con base a los planteamientos hechos durante esta reunión, en abril del mismo año se integró La comisión Nacional de Productividad, como órgano bipartito, con nueve representantes del sector obrero e igual número del sector empresarial.

La Comisión tuvo por objeto medir, analizar y proponer medidas para la productividad, así como establecer mecanismos que permitieran un reparto equitativo de sus beneficios.

Para que dicha Comisión funcionara adecuadamente se nombró como coordinador al Secretario de Trabajo y Previsión Social, con el auxilio de los funcionarios para brindar el apoyo técnico que se requiriera.

Los objetivos principales de esta comisión fueron: Formulación de análisis y medición de la productividad sectorial, regional y nacional; propuestas y desarrollo de estrategias integrales que propiciarán la elevación de la productividad a todos los niveles en coordinación con instituciones públicas y privadas; elaboración y propuestas de reglas de aplicación general o específicas dentro de los diversos sectores de la economía nacional y de los diferentes sectores de la economía nacional; formulación de programas y de mecanismos de coordinación de acciones en materia de productividad.

A mediados de los ochentas durante el gobierno del Lic. Miguel de la Madrid, se definió una estrategia de cambio estructural, que consistía en una sustitución de importaciones, estímulo a la exportación en productos no petroleros y adelgazamiento del sector paraestatal (PND 83-88).

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad publicado en 1984, se reconoció que las pequeñas y medianas empresas no producían con eficiencia, no contaban con adecuados sistemas organizacionales, no disponían de criterios de productividad y de comercialización. También se mencionó que la capacitación y productividad deben orientarse no solo al incremento de la eficiencia de los insumos, sino también a lograr mejores condiciones de bienestar y trabajo, elevando la calidad de vida del trabajador.

Durante el periodo del Lic. Carlos Salinas de Gortari fue que se desarrolló el Programa Nacional de Capacitación y Productividad en donde se sustenta, como punto de partida, la estrategia de modernización a la que convoca el Plan Nacional de Desarrollo, en donde se involucra a todos los sectores de la población nacional en un impulso significativo a la productividad, como medio para aprovechar los recursos que el país posee, destacar el potencial creativo de los mexicanos, fortalecer la competitividad económica y consolidar las bases para acceder a nuevos estadios de bienestar (PND-PNCP 1990-1994).

De igual manera, se hace énfasis en la formación y desarrollo productivo de los recursos humanos y el reconocimiento del papel decisivo en el cambio tecnológico y estructural; para ello el programa se articuló en cinco puntos:

- ✓ Educación y productividad. A través de la educación en la productividad, inculcada y fomentada desde los primeros años de vida, con el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas a lo largo del proceso educativo.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo II. Para insertar a México en la globalización.*

- ✓ Modernización de la capacitación. Complementariamente a la educación, la capacitación de los recursos humanos adquiere mayor relevancia en el contexto de la modernización y constituye el segundo punto estratégico de este Programa. La capacitación se plantea como un medio esencial para la actualización, superación o readaptación ocupacional de la fuerza de trabajo; se requirió enfocar a la capacitación con un sentido dinámico, capaz de responder con agilidad a las necesidades del cambio.
- ✓ Movimiento nacional de calidad y productividad. Se planteó la formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población, y la conformación de un medio social propicio para la formación de actitudes y valores orientados a la productividad.
- ✓ Condiciones de trabajo y productividad. Se resalta la importancia de mejorar las condiciones de seguridad física, salud, clima agradable para el desempeño de sus funciones, estabilidad en el empleo, y las que repercuten en el nivel de vida del trabajador.
- ✓ El rezago social y la solidaridad. Modernizar al país es también reducir la desigualdad. La estrategia de solidaridad contempla como elemento esencial el desarrollo de las capacidades y posibilidades productivas de los grupos en desventaja.

En el periodo de gobierno del Lic. Ernesto Zedillo se crea el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, como respuesta a la política laboral del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Los objetivos de este programa fueron:

- ✓ Facilitar el crecimiento económico y la elevación de la productividad.
- ✓ Generar empleos productivos.
- ✓ Promover la recuperación de los salarios.
- ✓ Fomentar la capacitación de los trabajadores
- ✓ Incorporar nuevos mecanismos en seguridad e higiene
- ✓ Promover y proteger los derechos laborales de los trabajadores
- ✓ Fortalecer la impartición de justicia laboral.

Para facilitar el cumplimiento de estos objetivos se crearon el Servicio Nacional de Empleo (SNE), el Programa de Becas de Capacitación para trabajadores Desempleados (PROBECAT), y se trabajó conjuntamente con el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO).

En 1995 se instituyó el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad, con la participación de trabajadores del campo y de la ciudad, de los empresarios y del Gobierno de la República. El objetivo fue propiciar una mayor productividad y competitividad para generar mejores condiciones para la permanencia y crecimiento de nuevas fuentes de producción y empleo. (Zedillo 1995)<sup>17</sup>

Así mismo se implementa en ese mismo año el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) en forma coordinada por las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), las que con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo pretenden transformar los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela.<sup>18</sup>

“El objetivo del PMETYC es impulsar un proceso de cambio capaz de convertir a la formación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas y del progreso personal y profesional de los trabajadores. Este cambio se basa en el enfoque de competencia laboral”<sup>19</sup>

De acuerdo a lo descrito anteriormente podemos resumir que los factores que han limitado el crecimiento de la productividad en México, se pueden agrupar en cuatro grandes áreas:

- ✓ **Las disparidades e insuficiencia de la estructura productiva.** Alto grado de heterogeneidad en sus esquemas de organización que van desde los más modernizados en sistemas de calidad, hasta las más rudimentarias en la producción. Esta heterogeneidad, se manifiesta en los diversos sectores y reflejan condiciones muy distintas de acceso al capital y a la tecnología, diferencias significativas en la calificación de los recursos humanos, en las condiciones de trabajo y en los esquemas de inserción al mercado.
- ✓ **Limitaciones derivadas del proteccionismo.** El esquema de protección aisló a la industria de la competencia externa, generó mercados altamente regulados, concentrados y sobreprotegidos, alteró los precios del capital en detrimento de la formación y desarrollo de recursos humanos y de la inversión en tecnología, generando rentabilidad en las empresas independientemente de la tecnología, de la calidad de los productos, de las necesidades y preferencias del consumidor, de la competencia internacional y, en general de los niveles de productividad y eficiencia.
- ✓ **Limitado desarrollo de la capacitación.** El importante papel que desempeñan los recursos humanos en los factores que intervienen en la productividad constituye un punto crítico desfavorable en la estrategia general de la competencia internacional.

<sup>17</sup> Zedillo P. 1995. Discurso del Primer Mandatario de la Nación en la reunión durante la cual se instaló el Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad.

<sup>18</sup> CONOCER

<sup>19</sup> ibidem 14



- La capacitación en México no ha desarrollado todo su potencial en la formación de recursos humanos. La capacitación se ha entendido como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un puesto, pero aún son pocas las empresas que la asumen como una tarea permanente de actualización, motivación y superación profesional.
  - Solo una mínima parte de la fuerza de trabajo que se incorpora a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.
  - Carencia de programas de inducción en seguridad e higiene y deficiencias en las condiciones de trabajo
- ✓ **Las relativas a las actitudes y valores imperantes en el entorno social.** Se tiene la creencia de que la productividad es algo coercitivo e impuesto y no una forma de conducta. Existen casos limitados al impulso de la productividad, calidad y servicio. No se ha desarrollado una conciencia colectiva de productividad, calidad y servicio.

Los países que cuentan con altos niveles de productividad han hecho de ésta, un valor social altamente apreciado, inculcado desde los primeros años de edad, enseñando en forma sistemática durante el proceso educativo. En el caso de México se han realizado esfuerzos importantes orientados al impulso de la productividad en los sectores público y privado, como lo es de manera específica el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), sin embargo constituyen todavía casos limitados y programas en alto grado inconexos. No existe aún la conciencia colectiva de la productividad, entendida como una forma de conducta orientada a la realización plena de las facultades humanas y al aprovechamiento óptimo de los recursos.

## **II.2 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD**

El concepto de calidad ha sido utilizado, a lo largo de la historia, en la música, pintura, literatura, etc., y en las últimas décadas, cada vez más en los productos y los servicios; esto debido a los cambios en la economía que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

“La teoría de la calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de los negocios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área como el desarrollo organizacional (DO), las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría de liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, trabajo en equipo y muchos otros. Sin embargo, los principales autores en calidad total han tomado algunos de estos conceptos y los han

integrado a otros aportados por ellos para dar a lo que se podría llamar teoría de la calidad total<sup>20</sup>

En los últimos años la calidad se ha convertido en un emblema tanto por personas, como organizaciones de los más diversos sectores y tendencias, hoy en día se habla de calidad y múltiples filosofías, conceptos y técnicas relacionadas con ella.

Cada vez más, el conocimiento de temas relacionados con la calidad se hace imprescindible para aquellas personas que desean integrarse a la vida productiva del país. El concepto de calidad ha trascendido las fronteras y se convierte en un tema vinculado con la globalización y el libre comercio.

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad, debido al impacto que han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

El cambio está enfocado a la manera cómo se concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en la competencia entre las empresas. Si en épocas pasadas se pensaba que la falta de calidad era perjudicial, ahora se valora a ésta como una estrategia fundamental para alcanzar la competitividad.

La calidad no es sólo una estrategia competitiva en la que se apliquen métodos estadísticos para controlar procesos; es una estrategia de mejora en el momento que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación los requerimientos y necesidades de los clientes o consumidores y la calidad de los productos y servicios de los competidores. Sin embargo, esto implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la estructura y la cultura de las empresas.

En esta época es un hecho inevitable que casi en cualquier parte del mundo, y México no es la excepción, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener un mejor nivel de vida. "Ser competitivo significa tener ventajas relativas con respecto a otras empresas que buscan los mismos recursos y mercados en donde los clientes demandan cada día más calidad".<sup>21</sup>

### **Calidad en la época prehistórica**

El concepto de calidad es inherente a la primera manufactura del ser humano, de hecho cuando el hombre primitivo manufactura sus primeros utensilios, la calidad ya está implícita en ellos (Gutiérrez, 1989).

El hombre prehistórico debía asegurarse que la lanza que utilizaría para sus cacerías contara con resistencia para lograr su objetivo, ya que de no ser así, lo que estaba en juego era su

<sup>20</sup> UPIICSA: 1999. *Apuntes del Diplomado de Control Total de Calidad*. p. 16

<sup>21</sup> *Ibidem* 13 p.19

vida o su alimentación. Es por ello que cuidaba que sus herramientas fueran aptas para su uso, siendo este el concepto de calidad esencial.

La manera de controlar la calidad del producto, consistía en que el mismo fabricante se asegurara que su producto cumpliera con los requisitos necesarios que lo hicieran útil.

### **Calidad en la época artesanal**

Con el paso de los siglos la forma de controlar la calidad no varió ya que en la etapa de producción artesanal era el propio artesano quien se aseguraba que sus productos cumplieran con la calidad requerida. Sin embargo el concepto de calidad sí evolucionó, encontrando que los artesanos no vigilaban únicamente que los productos que fabricaban fueran aptos para su uso, sino que supervisaban que el producto contara con un valor agregado particular de cada artesano, de esta forma, se puede hablar de artículos de reconocido prestigio en todo el mundo y que fueron manufacturados hace mucho tiempo.

### **Calidad mediante la inspección**

No es sino hasta la época de la revolución industrial que se encuentran cambios radicales en la manera de controlar la calidad, siendo Frederick Taylor (1922), quien introduce la inspección como una actividad separada y diferente de la producción con la finalidad de que sea alguien ajeno a quien manufactura un producto, quien debe asegurarse del cumplimiento de éste con respecto a las especificaciones previamente establecidas.

Las ideas de Taylor, influyeron de manera positiva y determinante en el incremento de los niveles de calidad de las fábricas norteamericanas y mejoraron la productividad, por lo que fueron adoptadas de manera generalizada, y aún en nuestros días, muchas empresas basan sus sistemas de calidad en la inspección masiva.

### **Control estadístico de la calidad**

A pesar de los buenos resultados de las teorías de Taylor en la década de los veinte, un físico que trabajaba para los laboratorios Bell de telefonía de los Estados Unidos empezó a cuestionar la inspección como base de un sistema de calidad. Este físico llamado Walter A. Shewhart fue el padre de las teorías modernas de la calidad, siendo el primero en determinar que a pesar de la inspección de la calidad de los productos ésta dejaba mucho que desear, además de tratarse de un sistema demasiado caro para las empresas, debido a que una vez que se detectaba un producto en mal estado ya es poco lo que puede hacerse.

Shewhart fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso. Ésta variación debe ser estudiada con los principios de probabilidad y estadística. Observó que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe, a las diferencias que se dan en la materia prima, a las habilidades de los operadores y a las condiciones en que se encuentra el equipo. Más aún, existe variación aún en las piezas producidas por un mismo operador y con la misma maquinaria.

La administración debe tomar en cuenta este hecho, relacionado íntimamente con el problema de la calidad. “Se dice que un fenómeno se controla cuando, con base en experiencias anteriores, se puede predecir, al menos dentro de ciertos límites, que el fenómeno va a variar en el futuro. Esta predicción significa que se puede establecer, en forma al menos aproximada, la probabilidad con la que el fenómeno observado se da dentro de ciertos límites”.<sup>22</sup>

Shewart desarrolló técnicas estadísticas sencillas para determinar dichos límites y gráficas de control en las que se pudieran presentar los resultados.

Mientras Shewhart proseguía su trabajo con respecto al control del proceso, otros investigadores de la misma compañía, principalmente Harold Dodge y Harry Romnig, avanzaban en la forma de llevar a cabo la práctica del muestreo, que es el segundo elemento más importante del control estadístico del proceso.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra mundial y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas de control estadístico de la calidad.

En diciembre de 1940, el Departamento de Guerra de Estados Unidos formó un comité para establecer estándares de calidad. Dicho departamento se enfrentó con el problema de determinar los niveles aceptables de calidad de las armas e instrumentos estratégicos proporcionados por diferentes proveedores. Se presentaron dos alternativas: o se daba un entrenamiento masivo a los contratistas en el uso de las gráficas del control del proceso, o bien, se desarrollaba un sistema de procedimientos de aceptación mediante un sistema de muestreo a ser aplicado por inspectores de gobierno. Se optó por la segunda alternativa y en 1942 el Departamento de Guerra estableció la sección de Control de Calidad, organismo en el que ocuparon puestos relevantes algunos especialistas en estadística, de la Compañía Bell Telephone Laboratories.

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento en asuntos referentes al control de calidad, con la cooperación de importantes universidades de Estados Unidos, fue la ocasión para que los conceptos y técnicas de control estadístico se introdujeran en el ámbito universitario.

A finales de la década de los cuarenta, el control de la calidad era parte ya de la enseñanza académica. Sin embargo, se le consideraba únicamente desde el punto de vista estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación se reducía, en la práctica, al departamento de manufactura y producción.

### **Control total de calidad.**

A pesar de los resultados obtenidos por las fuerzas armadas de los Estados Unidos una vez

<sup>22</sup> Gutiérrez M. 1989. Administrar para la Calidad, México. Edit. Limusa

ganada la guerra, las técnicas estadísticas volvieron a ser guardadas excepto para algunos proyectos muy delicados en los terrenos militares y aeroespaciales.

Entre los planes de Estados Unidos estaba el de recuperación de uno de los países más lastimados por la guerra, Japón. Como parte de este plan se enviaron a Japón a varios discípulos de Shewhart que encontraron un terreno fértil para sus conceptos y técnicas los cuales revolucionaron la manera de trabajar de las empresas japonesas.

En la segunda mitad de la década de los setenta se da un auge de los temas relacionados con la calidad, de pronto nombres como Ishikawa, Deming, Juran, Crosby y Feigenbaum entre otros se vuelven populares.

De acuerdo a Deming (1992), para que se dé la mejora continua de calidad, es necesario adoptar el control de calidad como sistema de trabajo y organización.

El Dr. Feigenbaum (1956) define el control total de calidad (CTC), como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente"<sup>23</sup> e identifica las siguientes etapas:

1. *Control de calidad por el operario.*
2. *Control de calidad por el maestro o capataz*
3. *Control de calidad por medio de la inspección*
4. *Control de calidad estadístico*
5. *Todos los departamentos de organización son responsables de la calidad*
6. *Control total de la calidad*

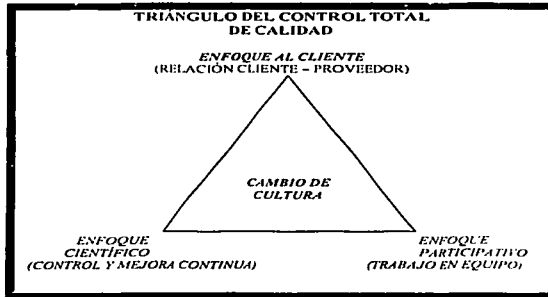
Como se desprende de esta definición el CTC contempla desarrollar (innovar) la calidad de los productos o servicios generando nuevos productos, nuevos procesos, y políticas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; implica también, el mantenimiento y el control, que consisten en evaluar los niveles reales de calidad y compararlos con los objetivos, para actuar sobre las diferencias negativas y estimular las positivas, y por último el otro aspecto que contempla es mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios con que se cuenta.

El control total de la calidad exige que todas las áreas de la empresa trabajen por la calidad, incluyendo compras, administración, diseño, manufactura, inspección, ventas y servicios. De acuerdo a Ishikawa (1992), el control total de la calidad o control de calidad en toda la empresa significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. El objetivo de éste es producir bienes y

<sup>23</sup> Ibidem 18 p.12

servicios a los niveles más económicos, que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente, es decir, el objetivo es desarrollar la competitividad.

El control total de calidad contempla el funcionamiento global de la organización, que incluye a proveedores y clientes, como lo muestra el siguiente diagrama:



Algunos de los aspectos más relevantes del CTC son:

1. Es urgente que en las empresas se vean todos los problemas como: deficiencias que pongen en entredicho la viabilidad de la empresa misma.
2. La gran exigencia de estos tiempos para las empresas es que se administren como un sistema, que se tenga una idea clara de hacia donde camina toda la empresa y, además, que cada área despenda sus acciones a partir de un objetivo y plan común. El gran objetivo común debe ser adoptar la mejora continua de la calidad de todos los aspectos de la empresa, como forma de trabajo y como política de existencia.
3. El cambio hacia la calidad debe luchar contra el pesimismo, debe ser ante todo un trabajo constante y permanente, con una visión clara hacia dónde se quiere llegar, y qué tipo de producto o servicio se quiere obtener.
4. Para permanecer en el negocio es indispensable saber a donde se va, cuáles son las nuevas exigencias de los clientes y adelantarse a ellas, lo cual se puede lograr a través de planeación a largo plazo, investigación e innovación.
5. Se requiere repensar a toda la empresa para enfocarla hacia quien determina su permanencia: los clientes individuales y la sociedad en general. El cliente es un punto

de partida para mejorar la calidad, finalmente son los clientes quienes definen la calidad, son ellos los que hacen que exista la empresa.

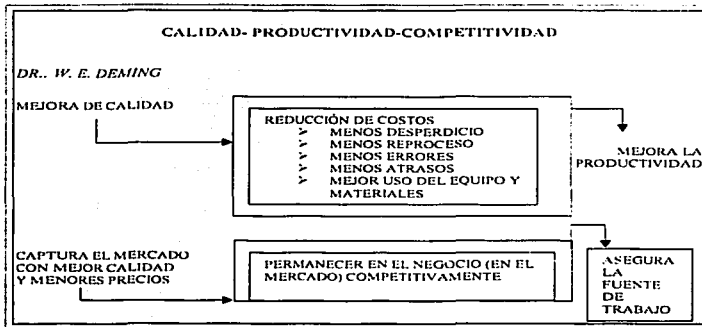
6. Un principio que debe implantarse en toda la empresa es el de: *la siguiente parte del proceso es el cliente.*
7. Se necesita desterrar de todas las áreas de la organización, la creencia de que el CTC es un método sólo aplicable a la manufactura, es tarea de todos en la empresa, la calidad del producto o servicio es el resultado del funcionamiento de todos en la organización, por lo que la mejora se debe lograr en todas las áreas.
8. La guía para mejorar productos y servicio son las necesidades de los clientes.

La experiencia ha mostrado que el cambio es un proceso paulatino, no se da de la noche a la mañana. El cambio se debe iniciar en la dirección, en los sistemas y procedimientos en primera instancia y posteriormente en un cambio de actitudes que permitan tanto a los trabajadores como directivos incorporar una filosofía de calidad total.

El CTC es una búsqueda y un trabajo constante, es un estilo de vida en el interior de una empresa, que debe conducirse con orientación y conocimiento. No son suficientes las buenas intenciones y hacer las cosas lo mejor que se pueda, es necesario adentrarse en el qué, cómo, y con qué del CTC. Se requiere entender y conocer estos tres puntos para adaptarlos y desarrollarlos de acuerdo a las condiciones particulares de cada empresa.

El cómo implantar el CTC en una organización sólo es posible si se adoptan principios y se toman una serie de medidas que favorezcan la participación de todos los miembros de la empresa, que motiven la aportación de ideas y la creatividad en torno a la calidad.

Es necesario remarcar el estrecho vínculo que existe entre calidad, productividad y competitividad de las empresas, ya que la calidad se ha convertido en un factor fundamental de decisión para los clientes de productos y servicios, por lo que es una clave para el éxito de cualquier empresa y constituye una de las inversiones con mayor retorno que existe.



Antiguamente se consideraba que avanzar en calidad era un retroceso para la productividad ya que era necesario invertir más recursos para alcanzar los mismos objetivos, sin embargo hoy en día se demuestra que el avance en la calidad de las empresas llevará a un incremento en la productividad y competitividad, ya que se evitan reprocesos, desperdicios y se hace un uso más efectivo de los recursos de una empresa.

### II.2.1 México y la calidad

El proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, fue hasta 1940 que se inició un fuerte movimiento de industrialización basado en la política de sustitución de importaciones.

A pesar del relativo éxito de la política de sustitución de importaciones para reducir la dependencia de México, aparecieron un buen número de problemas colaterales en el proceso, principalmente relacionados con la industria manufacturera que es, con frecuencia la más susceptible a la competencia exterior. Fernández (1994) encontró en un estudio, que los sectores manufactureros que recibieron mayores subsidios o algún tipo de protección arancelaria, fueron los que observaron un menor incremento en la productividad durante el periodo comprendido entre 1960 y 1980. Adicionalmente, según Méndez (1994), la política de industrialización adoptada por México desde 1940 ha generado entre otros, los siguientes problemas:

- ⇒ El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados internacionales



- ⇒ La subutilización de la capacidad instalada en las organizaciones principalmente industriales. Sobre todo la que corresponde a la mediana y pequeña industria, que siempre se encuentra en una posición débil para afrontar problemas económicos como los ocurridos en 1976, 1982, 1986 y 1994.
- ⇒ La actividad económica se encuentra principalmente en tres áreas metropolitanas: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.
- ⇒ México no ha sido capaz de desarrollar su propia tecnología, y depende constantemente de la importada, con la consecuencia de la baja competitividad.
- ⇒ El desorden con el que la economía ha crecido, propició el incremento de los niveles de contaminación observados en algunas de las ciudades más importantes, y
- ⇒ No hay suficiente ahorro e inversión para renovar las instalaciones productivas y mantener la infraestructura económica.

Con esta política de industrialización, donde el Estado jugaba el papel de protector, la industria creció bajo el amparo proteccionista, en donde las empresas no competían ya que tenían un mercado seguro, durante muchos años se fomentó la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. González (1994), mencionó que las empresas mexicanas no podrían competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además que el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales, sólo lo tendrán aquellas empresas que estén certificadas en calidad, debido a que éste es un requisito para ingresar a los mercados internacionales.<sup>24</sup>

En la economía global de hoy y con el acuerdo de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (TLC), los consumidores de estos mercados cuentan con más opciones que nunca. México debe asegurar que sus productos y servicios sean de la más alta calidad para poder competir con la preferencia de éstos clientes. (Cohen, 1994).

Las empresas mexicanas se enfrentan a una gran oportunidad-amenaza que las obliga a ser más competitivas en calidad, costos y servicios, a dejar atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva cultura de calidad que les permita implantar sistemas para hacer frente a la competitividad

Muchos de los problemas de imagen de calidad en países como México, han sido provocados por las políticas de economía cerrada y la falta de competencia a la que se enfrentaron las empresas. Una vez que la economía se abrió, el país se encontró en medio de un mundo altamente competitivo, y se vio forzado a mejorar rápidamente la calidad de sus productos y servicios (Gutiérrez 1994). La percepción de México como un país que sólo ofrece mano de obra barata cambia paulatinamente. Muchas corporaciones importantes en el ámbito mundial, entre ellas American Express, Ford Motor Company, Chrysler y General

<sup>24</sup> González P. El Financiero, 16 mayo de 1994. p.28.

Motors, reportan que su fuerza laboral mexicana ofrece un nivel de calidad no encontrado en otros países.

Las compañías extranjeras no son las únicas que reportan mejoras sustanciales en su operación después de haber implantado sistemas de calidad total. Las empresas nacionales también obtienen mejoras significativas en su desempeño, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad. Aeroméxico ha logrado resultados tangibles a través de sus esfuerzos por incrementar la calidad de su servicio. Entre otras empresas que han aplicado programas de CTC con muy buenos resultados son Cervecería Moctezuma, Grupo Vitro, Teléfonos de México, PEMEX, Comisión Federal de Electricidad, entre otras.

Para promover la competitividad en las organizaciones mexicanas, en 1989 se instituyó la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A. C. (FUNDAMECA), en este mismo año nace el Premio Nacional de Calidad en reconocimiento a las empresas que hayan logrado resultados sobresalientes en calidad, así mismo en nuestro País se organiza el Primer Congreso Internacional de Calidad. Otras instituciones que continúan promoviendo la calidad son: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C., Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, Tecnológico de Monterrey, el Instituto Mexicano de Control de Calidad, entre otros.

Para tener éxito, las empresas mexicanas tendrán que compensar su atraso tecnológico con una mayor atención a la calidad de sus productos y servicios. Los trabajadores deberán ser partícipes del desarrollo y evolución de los sistemas de calidad, para que, con los beneficios de este cambio puedan ser compensados en forma más justa y así trabajar en un ambiente donde se promueva la cultura de calidad. (Gutiérrez, 1989).

### **11.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL SERVICIO**

La calidad en el servicio que brinda una empresa es un factor de fundamental importancia para lograr su prestigio y supervivencia en el mercado.

México es un país de aproximadamente 97 millones de habitantes, 56% menores de 19 años, el 50% de la población económicamente activa (PEA) trabaja en el sector de servicio, el 28% en la industria y el 17% en el sector primario; es un país con población muy joven y con muchas necesidades insatisfechas, y por lo tanto con muchas oportunidades. (IPADE, 2000)

Vivimos en una economía de servicios, el servicio representa aproximadamente el 60% del PIB y 65 % de la PEA (INEGI). La competencia entre las empresas se concentra más aún en el sector de servicios, ya que la apertura comercial ha permitido la llegada de muchas empresas extranjeras y el mercado interno ha crecido, lo que genera que la mayoría de éstas ofrezcan los mismos productos lo que provoca que no se puedan distinguir entre sí, la única forma de diferenciarse es el servicio.

**IMPORTANCIA DEL SERVICIO**

**CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL SERVICIO.**

*Hoy en día existen más empresas que ofrecen servicios, (más de la mitad de las que están relacionadas directamente con el servicio) y además siguen creciendo.*

**CRECE LA COMPETENCIA.**

*La competencia es ya y será cada vez mayor. Los servicios de calidad proporcionan una ventaja competitiva.*

**MEJOR CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES.**

*Ahora sabemos que es relevante para los clientes el ser bien tratados para que regresen a donde obtienen buen servicio.*

**SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE DA SENTIDO A LA ECONOMÍA**

*La vida de las empresas depende de negocios constantes. No basta buscar nuevos clientes sino mantener a los que se tiene con servicios de calidad.*

Tradicionalmente, han existido problemas entre clientes y proveedores de servicio, cada día los clientes critican más los servicios que reciben, y a veces los empleados o proveedores que los atienden no están satisfechos con la forma en que son tratados, tanto por parte de los clientes como de sus superiores.

La forma en que los proveedores de servicios cumplan con rapidez y exactitud su trabajo e ir más allá para conseguir la lealtad del cliente va a ser lo que determine el éxito de la empresa. El servicio "es la disposición de la empresa y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades, empeño y todos sus recursos en función de las necesidades y expectativas del cliente"<sup>25</sup>, en donde el ingrediente clave son las personas, sobre todo las que dan la cara al cliente.

Según Albrech K. y Zemke R.(1991) el método para mejorar la calidad en el servicio incluye cinco elementos:

- ✓ Participación. Tiene tres significados importantes: 1. reconocimiento de la gerencia de que existe la situación (diagnóstico). 2. compromiso de la gerencia que implica reconocer y comunicar la importancia de la calidad en el servicio. 3. la participación real de la dirección en la acción para lograr la solidaridad del empleado.
- ✓ Evaluación. Definir los indicadores de calidad y aplicarlos, a fin de determinar lo alcanzado contra lo esperado.
- ✓ Información. Objetiva, información de lo que el empleado debe alcanzar. Retroalimentar para confirmar o corregir la dirección del servicio otorgado.

<sup>25</sup> Instituto de Efectividad Xabre 1996. Cultura de efectividad, México. Grupo Editorial Iberoamérica

- ✓ **Recompensa.** Puede ser económica o de reconocimiento, es decir, prestar atención a los éxitos y fracasos de la gente: reconocer y recompensar tanto el esfuerzo como la realización de metas.
- ✓ **Continuidad.** Es un compromiso de la alta dirección, la continuidad en el servicio, no como un programa sino como un sistema de vida.

Las necesidades del cliente son muchas y cambiantes, las empresas que sean capaces de mantener su atención y mantener contacto con los clientes, a fin de identificar cuales son sus deseos y necesidades, serán las que se mantengan en el mercado.

Para brindar un servicio de calidad, es necesario alcanzar y tal vez sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente, es decir, definir el servicio tomando en cuenta el punto de vista del cliente y no del director, administrador, etc.; la calidad en el servicio depende en gran medida del tratamiento que reciben las personas que tienen el trato directo con el cliente.

Todas las empresas saben que para mejorar el servicio, es necesario que todos los miembros de la organización y en especial lo que dan la cara al cliente comprendan como prestar los servicios, y estén dispuestos a prestarlos. Por ello es importante la formación del personal.

La formación en el servicio debe diseñarse para ayudar y estimular al personal a adoptar una cultura de calidad en el servicio, basada en los valores, normas, creencias e ideologías de la empresa. Transformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente, requiere tiempo, recursos, planeación y un enorme compromiso de la alta dirección.

De acuerdo al Instituto de Efectividad Xabre (1996), los principales componentes de la calidad en el servicio, son:

**1. CARÁCTER TANGIBLE.**

*Es la parte visible de la oferta de servicio y que refleja la naturaleza y calidad del servicio mismo. (instalaciones, equipo, apariencia personal, etc.)*

**¿QUÉ  
DESEAN LOS  
CLIENTES?**

**2. FIABILIDAD.**

*Es la realización correcta del servicio desde el primer momento. ¡Mantener la promesa de servicio como compromiso!*

**3. RAPIDEZ.**

*Es la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables por el cliente.*

**4. COMPETENCIA.**

*El personal debe poseer la información y capacitación necesaria para la realización del servicio.*

**5. CORTESÍA.**

*Expresada a través de la educación, amabilidad y respeto hacia el cliente.*

**6. CREDIBILIDAD.**

*Es la honestidad de la empresa tanto en sus palabras como en sus actos.*

**7. SEGURIDAD.**

*Consiste en la ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.*

**8. ACCESIBILIDAD.**

*Que se traduzca por la facilidad con la que el cliente puede utilizar el servicio en el momento que lo desea.*

**9. COMUNICACIÓN.**

*Informar al cliente con un lenguaje accesible.*

**10. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.**

*Se trata de un esfuerzo de la empresa para entender al cliente.*

Las buenas relaciones y la confianza de los clientes son dos factores importantes de todas las empresas y sólo pueden ser transmitidos por las personas, a través de la atención personal, disposición y verdadero interés por el cliente.

Una de las causas principales del éxito de algunas empresas ha sido el compromiso de la dirección con la filosofía de la calidad en el servicio, no sólo en el plano verbal sino en el de los hechos. De acuerdo a Denton K. (1991), algunos principios para brindar calidad en el servicio son:

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo II. Para insertar a México en la globalización.*

## PRINCIPIOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

- ✓ *Estrategia de servicio (visión, misión, filosofía, políticas, acciones encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente)*
- ✓ *Compromiso de la alta dirección*
- ✓ *Conocimiento de la empresa*
- ✓ *Compromiso de toda la organización con el servicio*
- ✓ *Estándares de calidad en el servicio*
- ✓ *Formación especializada*
- ✓ *Incentivos para los empleados*
- ✓ *Tecnología y sistemas acordes a las necesidades del cliente.*

- ✓ Transmitir a los empleados la visión, misión y filosofía de la empresa. A fin de que les permita identificarse y generar una cultura organizacional.
- ✓ Desarrollar una estrategia de servicio. La calidad en el servicio que oriente la atención de todos los miembros de la empresa hacia las prioridades reales del cliente identificando sus necesidades y actitudes.
- ✓ La alta dirección debe mostrar su apoyo. El punto más importante es la responsabilidad de la dirección, modelar con acciones y hechos su compromiso por el servicio de calidad.
- ✓ Conocimiento de la empresa. Implica tener una visión global de toda la empresa, es decir, sus productos, áreas, interacción entre ellas, de tal forma que favorezca el servicio con calidad.
- ✓ Aplicación de sistemas. A través de programas, organización y planificación, incluye políticas, procedimientos, diseño de productos, gestión del inventario y materiales, mantenimiento de equipo e instalaciones y aplicación de técnicas de control de calidad, todo ello enfocado a satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Comprender, respetar y supervisar al cliente. Los comentarios retroactivos y el grado de satisfacción del cliente deben ser el objetivo prioritario de toda empresa que desee mejorar el servicio.
- ✓ Tecnología adecuada. La tecnología puede ser un medio importante para aumentar la calidad en el servicio, siempre y cuando su utilización corresponda a los objetivos de mejorar el servicio y acercarse más al cliente.
- ✓ Innovaciones. Investigación continua de nuevos sistemas, que permitan favorecer a los clientes.
- ✓ Contratación de gente adecuada.

- ✓ **Formación especializada.** El proceso de formación nunca es suficiente por sí mismo para asegurar un servicio de calidad, pero sí representa un factor importante cuando se aplica debidamente. La formación en el servicio debe estar enfocada tanto a conocimientos de tipo técnico como humano.
- ✓ **Establecimiento de estándares, medir el rendimiento y actuar.** Fijar objetivos de servicio que permitan establecer estándares de calidad y medir el rendimiento, con la finalidad de verificar lo que se esperaba y lo que se ha obtenido, si aparece una desviación deben introducirse mejoras.
- ✓ **Incentivos.** Los incentivos tienen poca fuerza, si un empleado no está motivado para cambiar su comportamiento y poca variación va a producirse en el sistema.

La capacidad de servir a los clientes con calidad, es un reto que toda organización debe afrontar, todas las empresas tienen que iniciar la tarea de satisfacer las necesidades de sus clientes si quieren permanecer en el mercado. Algunas empresas como Aeroméxico, Cervecería Moctezuma, Camino Real, entre otras, han tomado conciencia de esta necesidad y han respondido bien.

El sector financiero también ha implementado programas de Calidad en Servicio, entre éstos se encuentran Grupo financiero Banamex, Bancomer, Grupo Financiero Inbursa, entre otros; mientras que en el ramo de seguros se encuentran Inbursa, Grupo Nacional Provincial, Seguros Comercial, Banamex Aegon y Aseguradora Hidalgo.

## **II.4 PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y SERVICIO**

Dentro de los factores vinculados al entorno social en el que se desarrolla la actividad económica, un elemento de importancia particular, es la conciencia colectiva sobre productividad, calidad y servicio. Los países que cuentan con altos niveles de productividad han hecho de ésta, un valor social altamente apreciado, inculcando desde las etapas tempranas de la vida y enseñando en forma sistemática durante el proceso de escolarización y transmitido con el ejemplo familiar y laboral (Instituto de efectividad Xabre, 1996)

De acuerdo a Siliceo (1996), en el caso de México existen importantes esfuerzos orientados al impulso de la productividad en las empresas y sectores de la actividad económica, pero constituyen todavía casos limitados y programas en alto grado inconexos. No existe una conciencia colectiva de la productividad, calidad y servicio, no como impuesta coercitivamente por la necesidad, sino como una forma de conducta orientada a la realización plena de las facultades humanas y al aprovechamiento óptimo de los recursos.

Con todos los cambios políticos y económicos en el ámbito mundial y en particular en nuestro país, hablar de productividad, calidad y servicio ya no es una opción en las organizaciones. El reto para poder ingresar al nuevo orden económico internacional es ser

productivo con calidad y buen servicio. Cambiar constituye una cuestión de interés común y supervivencia; el futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo, sino de su capacidad para promover en él, cambios significativos.

Bajo este contexto de competitividad se establece que la principal oportunidad que tienen las compañías de seguros es la calidad en el servicio que brinden a sus clientes, es decir satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes actuales.

### BENEFICIOS DE UNA EMPRESA ENFOCADA AL SERVICIO (CLIENTE)

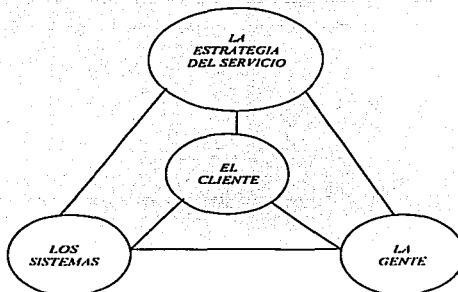
- MAYOR LEALTAD DEL CLIENTE
- REPETICIÓN DE NEGOCIOS
- VULNERABILIDAD REDUCIDA A LA GUERRA DE PRECIOS
- HABILIDAD PARA DISFRUTAR DE UNOS PRECIOS RELATIVOS MÁS ALTOS SIN QUE ELLO AFECTE SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
- COSTOS DE MERCADEO INFERIORES
- CRECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

De aquí la importancia de generar una cultura de calidad en el servicio en el personal que integra la empresa.

Con base en los autores antes mencionados entenderemos por calidad en el servicio:

La orientación de todos los recursos organizacionales en función del cliente, de tal forma que en su conjunto puedan satisfacer de la mejor manera sus necesidades y expectativas.

### CALIDAD EN EL SERVICIO



*Enfocar todos los recursos de la organización (personas, tecnología y sistemas) a conocer y adecuarse a los requisitos del cliente.*



# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo II. Para insertar a México en la globalización.*

Aproximadamente hasta 1980 la mayor parte de la literatura sobre calidad se centraba en productos. "La calidad en el servicio era tratada en marketing como un subproducto, algo que bien debería ayudar al cliente en la compra de un producto o un bien en su posterior utilización. Por lo que la palabra servicio era entendida como algo secundario o también era usada para designar aquellas prestaciones gratuitas relacionadas con un producto"<sup>26</sup>.

Desde principios de los ochenta la literatura más reciente sobre calidad en el servicio muestra que el concepto se ha convertido en centro de atención, algunas de las razones son, que la calidad técnica de los productos en este caso los seguros, son similares entre las compañías, lo que los diferencia entre ellos es la calidad en los servicios prestados al comprar y usar su producto.

La calidad en el servicio desde el punto de vista del cliente, tiene que ver con el grado en que un servicio responde a sus demandas, deseos y expectativas, el cliente generalmente percibe la calidad de servicio como alta o baja, de acuerdo a sus experiencias.

Si una empresa quiere sobrevivir y alcanzar el éxito, es de vital importancia darse cuenta de la percepción que tiene el cliente de la calidad del servicio recibido.

La dirección de las empresas debe tener una función de apoyo; prestar todo el apoyo al personal para que éstos puedan crear una buena imagen de la organización; una de las tareas más importantes es el capacitar al personal para que pueda brindar calidad en el servicio. Cuando el personal que tiene contacto con el cliente se siente bien tratado, comprendido y remunerado influirá en forma directa a tratar de igual forma al cliente.

Otro aspecto importante a mencionar, es el referente al concepto de productividad que está implícito en la calidad en el servicio, y que sin él no se puede implantar y entender una cultura de calidad. Si bien estos tres elementos pueden dar mayores utilidades, es necesario enfocarlos más a los beneficios sociales, por lo que se pueden definir como "el óptimo aprovechamiento de los recursos de que se dispone en las organizaciones para el propio beneficio de la sociedad".<sup>27</sup> En otros términos se busca minimizar desperdicios y beneficiar al hombre.

Desde luego que todos estos términos y esta definición tienen un factor común que es el recurso humano, sin el cual no es posible tener la optimización de recursos y tampoco se concibe su existencia si no es en beneficio del hombre.

La productividad, calidad y servicio es responsabilidad de toda la organización, no sólo de la alta dirección; todos deben optimizar los recursos que estén a su cargo, ya sean materiales, financieros o humanos..

<sup>26</sup> Cornejo A., 1995. *La calidad en el servicio, clave del éxito en los noventa*. Centro de Atención a usuarios de tarjeta habientes de Banco del Atlántico. Tesis de Maestría en Administración. Universidad Anahuac del Sur

<sup>27</sup> Ibidem 2, p.11

Al final de cuentas nos encontramos que estos aspectos vienen a ser actitudes basados en las habilidades, los conocimientos, y la aplicación de los mismos. En ocasiones algunos buscan divorciar el término productividad del de calidad, entrándose en discusiones sobre cuál es primero o cuál es mejor. Al profundizar en su análisis nos encontramos con que estos conceptos están presentes en lo que llamamos la competitividad; esto significa que si la calidad es cumplir con los requerimientos del cliente y productividad es optimizar los recursos, al entender los requerimientos del cliente y satisfacerlos optimizando nuestros recursos, estamos siendo competitivos.

## **11.5 LA CERTIFICACIÓN UN MEDIO DE PERMANENCIA EN EL MERCADO**

### **11.5.1 Certificación de empresas**

El incremento de la actividad de certificación /registro en el Canadá y en el Reino Unido ha determinado que los países miembros de la Unión Europea (UE) hayan adoptado el Sistema de Gestión de la Calidad con base a la normativa ISO 9000 / NMX-CC; tendencias similares se observan en nuestro país. Para industrias situadas en países no comunitarios, la certificación del sistema de calidad se percibe como un pasaporte que permite el acceso al mercado comunitario. Incluso grandes compañías del Japón y de los Estados Unidos que cuentan con excelentes programas de control de calidad, están tratando de lograr el registro de conformidad con las Normas ISO 900 / NMC-CC a fin de obtener credibilidad a escala mundial. Como resultado de este proceso, el establecimiento de sistemas de calidad por las industrias de los países en desarrollo -como México- se ha convertido en algo esencial para alcanzar una participación en los mercados internacionales.

Las compañías manufactureras son por lo general de propiedad familiar y la administración profesional se reduce a algunas grandes empresas o a centros de producción que fabrican mediante licencias de las empresas multinacionales, por lo que la mayoría de las empresas productoras desconocen los beneficios de los sistemas de calidad y de su influencia sobre la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Gran parte de las decisiones de compra se basa en consideraciones relativas al precio y no a la calidad del producto o servicio, esto se debe a que los bienes de calidad superior se obtienen únicamente a precios superiores lo que no está al alcance de la mayoría de la población.

Debido a que la industria está muy poco desarrollada, la demanda de bienes de consumo supera en general a la oferta. En tales condiciones de mercado, casi cualquier cosa se vende, más aún, se puede considerar el poco conocimiento que el consumidor tiene de la calidad, por lo tanto carece de información para evaluar la calidad y demandar la conformidad con las normas, por lo que tienden a aceptar cualquier producto o servicio que esté en el mercado.

Para acelerar el ritmo de la industrialización, se establecieron grandes industrias de propiedad estatal, tanto de productos como de bienes de consumo, para salvar estas industrias [de la competencia, el gobierno adoptó medidas proteccionistas que dio como resultado la ausencia de competencia y autocomplacencia, lo que desembocó en la ineficiencia e impidió el desarrollo de una cultura de calidad.

Las organizaciones que quieran ingresar a la economía de mercado forzosamente tendrán que cumplir con el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad, a fin de tener credibilidad a escala mundial, esto sólo lo podrán lograr a través del cumplimiento de las normas ISO 9000 o su equivalente en las normas mexicanas MX-CC.

“La ISO, es una organización internacional con sede en Ginebra Suiza; su objetivo primordial es desarrollar normas internacionales en diferentes áreas. La mayoría de estas normas son de tipo técnico, es decir especificaciones de productos o servicios; sin embargo hace poco más de diez años la ISO editó su primera serie de Normas de Administración de la Calidad, la familia 9000 que actualmente es reconocida y utilizada por cerca de 100 países en el mundo”<sup>28</sup>

El uso y la aceptación mundial de la familia de normas ISO 9000 y su equivalente NMX-CC Normas Mexicanas, proporciona un medio efectivo para el mejoramiento individual en las organizaciones, del comercio, de la prosperidad global y que proporciona confianza a las personas y a las organizaciones de que los productos (bienes y servicios) cumplirán con sus expectativas.

Las normas ISO se analizan periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas, con el propósito de que se tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado. Las series ISO 9000 fueron publicadas en 1987, pero fue hasta 1994 que se publicó su primera revisión.

La más reciente revisión de éstas normas, fue en el 2000 y representan un cambio sustancial para el desarrollo de la calidad. La revisión se realizó con base a la experiencia que se ha tenido en la implantación de ISO 9000.

El desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se realizó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo. Las medidas incluyen una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del 2000, verificación de los proyectos con especificaciones establecidas para las normas, la validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios y la motivación de los usuarios para emitir los borradores, para la mejora de los documentos anteriores.

La familia de Normas ISO 9000, versión 1994 (ISO 9001, 9002, 9003, 9004), se redujo hacia dos normas, la ISO 9001; versión 2000, que reemplaza las normas ISO 9001, 9002, y

<sup>28</sup> Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. s/f. Actualización sobre las Normas ISO 9000/NMX-CC, México

9003; la ISO 9004, versión 1994 se reemplaza por la ISO 9004, versión 2000. Las guías de auditoría en calidad y medio ambiente se integraron en una sola, la ISO 19011.

El número de normas en la familia ISO 9000 se redujo, simplificando su selección y uso. La serie ISO está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener máximos beneficios:

- ✓ ISO 9000, Sistemas de Gestión de la Calidad- fundamentos y vocabulario
- ✓ ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad- requisitos
- ✓ ISO 9004, Sistemas de Gestión de la Calidad- directrices para la mejora del desempeño
- ✓ ISO 19011, Directrices sobre la Auditoría de Sistemas de Gestión de calidad (publicación programada para 2002)

La nueva versión de la norma ISO 9001 pretende ser menos extensa, más comprensible y con una orientación hacia los objetivos generales de desempeño de las empresas.

La principal diferencia de las Normas ISO en la versión 2000 comparada con la versión anterior de 1994, es la introducción del concepto de gestión por procesos interrelacionados. En lugar de normar y asegurar a la calidad como algo estático, en la nueva versión se propone complementarla con una visión integral y dinámica de mejora continua, orientada a la satisfacción del cliente.

En la versión 2000, la gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de:

- ✓ Suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, y
- ✓ Lograr la satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no – conformidades y el proceso de mejora continua<sup>29</sup>

En las empresas líderes de nuestro país sobresale el trabajo realizado en el ámbito de la calidad, adoptando sistemas de gestión de la calidad en productos y servicios. En los principios de este siglo los empresarios mexicanos buscan implantar, en materia de calidad, el desempeño y competitividad de sus empresas.

El sistema ISO 9000 es reconocido en el ámbito internacional como una de las mejores prácticas de aseguramiento de la calidad en las empresas. La adopción de estas normas

<sup>29</sup>Organización Internacional del Trabajo/Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. 2002. Gestión de Calidad en la Formación.

técnicas tiene un carácter voluntario y su uso garantiza la calidad homogénea, incrementa la credibilidad y confianza entre clientes y proveedores, además de permitir su permanencia en el mercado.

### ***Certificación en ISO 9000 en México***

Existen seis organismos de Certificación reconocidos en el país por la Dirección General de Normas de la SECOFI, y acreditados por la Entidad de Acreditación (EMA). Los organismos de certificación son: Calidad Mexicana Certificada, A.C. (CALMECAC); Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC); Instituto Mexicano de Normalización Textil, A. C. (INNT); Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación S.C. (NORMES) y Société Générale de Surveillance, S.A. de C.V. /SGS de México, Asociación Nacional de Normalización y Certificación del Sector Eléctrico, A.C. (ANCE).<sup>30</sup>

También existen, en el ámbito internacional organismos de certificación como: AIB Vincotte Av Qualité (AV Qualité); Entela Quality System Registration División (ENTECLA); AT&T Quality Registrar (AT&T QR); Quality Systems Registrars Inc. (QSR), entre otros, que se localizan en el extranjero y son contratados por establecimientos productivos del país para obtener su certificación en ISO 9000.

De acuerdo al CONACYT hasta el mes de diciembre de 1998 se contaba con un total de 1831 empresas con certificación vigente. El número de empresas aumentó significativamente desde 1991, año en el que se otorgó el primer certificado en ISO 9000. La evolución de las certificaciones en el país muestra que la tasa media anual de crecimiento para el período 1994-1998 fue de 60.9 %, en tanto que en los primeros años de la década de los noventa sólo tuvo un desarrollo incipiente en la aplicación de las normas, en 1994 apenas se registraba una cantidad inferior a la centena de establecimientos.

La norma de calidad que generó el mayor número de certificaciones fue la ISO 9002 (producción, instalación y servicio), con 71.68% de las certificaciones de ISO 9000 (versión 1994).<sup>31</sup>

Cabe mencionar, que aunque hay un número alto de empresas certificadas en esta norma, aún son muy pocas las empresas de servicios que cumplen con ésta ya que en el mejor de los casos sólo una parte de sus procesos son los que están certificados.

Pocas son las empresas del sector financiero que están certificadas en calidad en el servicio, entre estas encontramos:<sup>32</sup>

Nafinsa SNC ISO 9001 23/03/2000  
Casa de Bolsa BBV- Probursa, S.A. de C.V. ISO 9002 otorgado desde 1994  
Banco Bilbao Vizcaya ISO9002: Operaciones Bancarias 1994, 1995

<sup>30</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. 2000. Boletín de Política Informática en México, Vol.1

<sup>31</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología 1998. Estudio sobre los establecimientos certificados en ISO 9000. México

<sup>32</sup> Fuente Calidad Mexicana, A.C. (CALMECAC) (2002).

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo II. Para insertar a México en la globalización*

Banco de México ISO 9002

Banamex ISO 9002, en cuatro áreas: sistemas de tarjetas de crédito, cobranza telefónica, dietaminación, prevención de fraudes y cobranza.

Casa de Moneda ISO 9001

Profuturo GNP Afore ISO 9002 25/10 2001

Afore Bancrecer DRESDNER S.A de C.V ISO 9002:áreas capacitación 1999-2002; Contraloría 27/01/00; Unidad especializada de Atención al Público 27/01/00

Afore Siglo XXI S.A. de C.V. ISO 9002: Unidad especializada de Consultas y Reclamaciones, 30/03/00; Dirección de Operaciones 01/12/00

Afore Bancomer ISO 9002: Dirección de Operación Bursátil 20/07/00

En las compañías aseguradoras, en donde se aplica nuestro estudio sólo encontramos certificada *Aseguradora Hidalgo*. Sin embargo, es importante mencionar que aunque no se encuentren certificadas por la norma ISO no quiere decir, que no se esté realizando nada al respecto.

En el caso específico de la Aseguradora en la que estamos trabajando, cabe mencionar que tiene AAA que se otorga a las empresas de seguros por la rapidez en la respuesta en caso de siniestro, así mismo también se esta trabajando en desarrollar una cultura de calidad en el servicio, no como algo impuesto para obtener una certificación, sino como una necesidad tanto individual, como empresarial, como resultado de esto vendrá la certificación en ISO.

Es importante mencionar que representantes del sector financiero, se reunieron el 19 de abril del 2001, para llevar a cabo la Primera Sesión del FS 9000, tentativamente conocida como "Asociación FS 9000", que tiene como finalidad el desarrollo rápido de la Certificación FS 9000 en todos los servicios financieros.

Si bien hasta ahora la FS 9000 está en fase de pláticas, tiene grandes posibilidades de éxito, según los resultados de una reunión celebrada el 8 de marzo del 2002 en el Citibank de la ciudad de New York.<sup>33</sup>

Es importante destacar que mientras que es comparativamente más fácil instalar nuevas plantas y equipos es muy difícil cambiar la cultura laboral ya establecida y las actitudes del personal hacia la calidad, particularmente cuando buena parte de los productos y servicios de las empresas se destinan al mercado nacional.

## ***II.5.2 Certificación de competencias***

La competitividad ha obligado a las empresas a realizar reformas organizacionales, trabajar con la calidad total y modernizar su tecnología, sin embargo se "ha hecho poco por la

<sup>33</sup> The quality times, 2002. *Notas City Bank*.

gestión del talento humano. No en cantidad, ni en esfuerzo; sino en el impacto de los cuidados que se han dado al mejoramiento en la gestión del recurso más valioso: la gente."<sup>34</sup>

Los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), mencionan que en los últimos tres años la modernización y la reestructuración industrial ha evidenciado que el principal problema para mejorar la competitividad, es la falta de una adecuada capacitación del personal.<sup>35</sup>

El reto en las empresas, es que una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales para mejorar la productividad y competitividad, se debe actuar en el mejoramiento del recurso más importante: el humano.

Con la inclusión de la competencia laboral en la nueva versión de los sistemas de calidad ISO 9001:2000 se pretende cubrir el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal. En la versión 1994 de la norma ISO 9000, la orientación que complementa la norma ISO 9004, hacía referencia en determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal. Sin embargo, la norma se limitaba a que el personal cuyas actividades afectan la calidad, debe estar calificado y tendrá que ser capacitado. En cambio en la versión 2000 se estipula que el personal debe ser competente, incluye que la organización determine los perfiles de competencia requeridos por el personal y evalúe la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones, que inciden directamente en la calidad.

La versión 2000 incluye otros aspectos fundamentales de la gestión del recurso humano, que tienen que asegurar que la competencia laboral se dé en la organización: el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del ambiente de trabajo. Ubica la competencia laboral no de manera aislada sino integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización.

"En el ámbito organizacional y vinculado al trabajo se plantea con mucha frecuencia la certificación en competencia laboral. Esto no es nuevo, ya que existen datos, de que en otros países se han desarrollado modelos sobre competencia laboral con diversos enfoques o corrientes teóricas desde hace algunas décadas"<sup>36</sup>

"La identificación de la competencia laboral requerida por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que en el ámbito mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida por el personal"<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Vargas Z., 2001. ¿Por qué Competencias Laborales? Elementos clave a considerar. Documento emitido por Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. p.1

<sup>35</sup> Organización Internacional del Trabajo. Oficina Regional para América Latina. 2001. Estrategias de productividad y competitividad. Recursos humanos y empleo en los 90.

<sup>36</sup> Caballero M., 2001 Congreso AMECAP .....

<sup>37</sup> Ibidem 27. p. 6

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo II Para insertar a México en la globalización*

Se define la competencia laboral "Como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridas en la práctica, la escuela o la capacitación, que permiten a las personas un trabajo con exitosa y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral"<sup>38</sup>

El organismo responsable de desarrollar la metodología del Sistema de Normalización, y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Las funciones principales de éste organismo son:

- ✓ Desarrollar la metodología del sistema, de acuerdo con las reglas generales del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
- ✓ Instalar comités de normalización
- ✓ Coordinar casos piloto en empresas
- ✓ Generar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), de carácter nacional.
- ✓ Definir los criterios para determinar si un individuo posee los conocimientos, habilidades y destrezas comprendidos en las normas técnicas.
- ✓ Establecer el marco normativo que garantice el libre acceso e igualdad en la certificación.
- ✓ Promover, autorizar y vigilar la operación de organismos certificadores, centros de evaluación y evaluadores independientes.

Hasta la fecha existen 29 organismos certificadores acreditados, entre los que se encuentran: Calidad Mexicana Certificada, A.C. (CALMECAC); Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CENEVAL); Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC); International Certification of Quality Systems, S.C. (IQS); Normalización y Certificación Electrónica, A.C. (NYCE); y Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C. (NORMES).

Hasta el 27 de Noviembre del 2001, se han aprobado 512 Calificaciones de Competencia Laboral, por el CONOCER; 492 las cuales ya han sido publicadas en el Diario Oficial de la Federación<sup>39</sup>

"La competencia laboral consiste en demostrar que una persona realiza con eficiencia una función laboral, sin tener que comprobar académicamente cómo la adquirió; es el

<sup>38</sup> CONOCER, 2002. Normas Técnicas de Competencia Laboral. Documento emitido por la Institución

<sup>39</sup> Fuente Normas Técnicas de Competencia Laboral 2002.



# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo II. Para insertar a México en la globalización*

reconocimiento formal mediante un certificado que comprueba el nivel de dominio en alguien que se ha dedicado a esa labor y que no tuvo la oportunidad de acudir a la escuela"<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ibidem 32

### **III. CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.**

#### **III.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

El interés por estudiar la cultura organizacional, aumentó considerablemente a partir de la década de los ochentas. Schein (1984) llega a proponer que la comprensión de la cultura organizacional sea parte vital del proceso de administración.

La cultura nacional influye de manera directa en el contexto en el que operan las organizaciones, a través de sus valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional.

"La Calidad Total debe convertirse en uno de los valores prioritarios de todos los mexicanos, ya que un país que produce con calidad y que ofrece calidad de vida a sus habitantes es un país desarrollado. Esto no exige necesariamente nuevas inversiones o de avanzadas tecnologías, sino de la integración armónica de todas las cadenas productivas en todas las ramas industriales, comerciales y de servicios"<sup>41</sup> (Hazas 2002)

De acuerdo a Davis, Newstrom (2001), la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, y normas que comparten los miembros de una organización, creando con ello un estilo de ser, que los identifica y los distingue de otras empresas.

La cultura organizacional, son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal. (Müller 2001)

Según Robbins (1987), las organizaciones poseen una personalidad que constituye su cultura, lo que condiciona el comportamiento de sus empleados y esto se liga directamente al concepto de institucionalización, ya que cuando una organización se institucionaliza, asume una vida propia, independiente a la de sus miembros, adquiere un valor intrínseco no sólo por los bienes o servicios que produce, sino por presentarse un entendimiento entre los integrantes sobre lo que se debe hacer y lo que no, esto se debe a que los tipos aceptables de comportamiento se hacen evidentes al estar dentro de la empresa. Esto es el mismo proceso lo que hace la cultura organizacional<sup>42</sup>

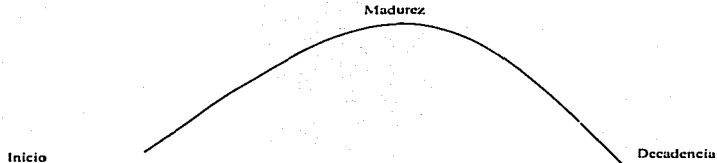
La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein: "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser

<sup>41</sup> Hazas G. 2002 Apuntes de sobre el control Total de Calidad, México

<sup>42</sup> Citado en López A. Rosalía 1997. Propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional para alcanzar la Calidad Total en la mejora del servicio y los procesos administrativos en una empresa de servicios de seguridad. Caso práctico Administración de Riesgos Argos S.A., Tesis para obtener la Licenciatura en Comunicación. Universidad Anáhuac del Sur.

consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas"<sup>43</sup>(Shein, 1984.)

Thevenet, Maurice (1995) establecen que la empresa tiene un ciclo de vida, el cual se divide en tres etapas: inicio, madurez y decadencia.



- ✓ **Inicio.** Las etapas que describen el desarrollo de una empresa comienzan con su nacimiento, en donde se marca una competencia distintiva y una fuente de cohesión para el desarrollo de la misma. En esta etapa la cultura tiene como función el formalizar y estructurar a la empresa para que se adapte a su crecimiento y es aquí donde la cultura se convierte en un medio para reafirmar las bases y las lógicas fundamentales de las políticas organizacionales, que evolucionan de modo importante en las que, los individuos que forman parte del sistema interactúan.
- ✓ **Madurez.** La segunda etapa llamada de madurez, consiste en la expansión en ámbitos comerciales y estructurales que se logra cuando se ha alcanzado un nivel mínimo de formalización y organización. La madurez es una etapa muy importante porque es el momento en que la estructura llega a una situación de estabilidad o de inmovilismo, es en este punto cuando la empresa se integra por completo al entorno y éste cobra cada vez mayor presencia; en esta etapa la cultura debe tomarse como principal elemento para que se puedan detectar a tiempo fallas, debilidades y necesidades, de tal forma que se realicen a tiempo cambios organizacionales de tipo estructural, cultural, ambiental, etc., para evitar la decadencia de la organización.
- ✓ **Decadencia.** Esta etapa describe el fin de una organización como tal, o bien al estilo de trabajo, ambiente o cultura que se vive dentro de ésta.

A lo anterior Thevenet lo denomina "paradigma del ciclo", el cual se aplica tanto a la vida de los productos como a la historia de las civilizaciones. Enfocándose únicamente a la

<sup>43</sup> Schein 1984. Psicología Organizacional, México. Edit. Trillas pag. 56

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo III Cultura de calidad en el servicio*

organización, la idea del paradigma del ciclo puede tener algún sentido, pero no ha sido probado, aunque sería lógico admitir que las empresas no vivirán para siempre, la cultura se construye en función de las reacciones de la empresa, ante las nuevas situaciones a las que se enfrenta.

Schein ( 1984) señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que está insertada la empresa.

La manera en que la cultura se transmite a los empleados varía de empresa a empresa pero las formas más comunes están los valores, ritos, símbolos y mitos:

- ✓ **Valores.** Es toda situación a la cual la empresa le da cierta importancia y que considera como un bien para toda la organización, existiendo una congruencia entre el ser y hacer. Dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa; creencias que parten de hechos vividos, analizados profundamente con beneficios a mediano y largo plazo y que parten de principios universales, promueven el desarrollo; se vuelven patrones de vida; se eligen libremente; se defienden con orgullo.
- ✓ **Ritos.** Son actividades planeadas, que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Se refiere a las secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia e indican quiénes son las personas imprescindibles.
- ✓ **Símbolos.** Resumen un sentimiento o atributo conteniendo un significado convencional que la empresa estime importante y representativo de aquello en lo que crec, de sus formas de funcionamiento o de su identidad.
- ✓ **Mitos.** Existen en cada empresa hechos reales, históricos que detallan personas y acciones específicas sobre la época y el lugar en que ocurrió el evento, por lo general esto se hace del conocimiento común entre todos los miembros de la organización, dichos miembros creen en las historias a pesar de que no sean exactamente basados en hechos concretos ; son historias idealizadas que recuerdan un suceso importante, magnífico o legendario y siempre concordante con los valores organizacionales.

La cultura no sólo influye en las metas de la organización, su efecto en la misma es mucho mayor, ya que tiene un impacto importante en la forma en que las organizaciones están estructuradas, de tal forma que las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, reflejan la cultura de relaciones humanas que prevalecen en la empresa.

Al determinar un enfoque cultural, la empresa dispone de identidad, de una personalidad que la distingue del resto, dándole oportunidad para definir las estrategias a las que se adapte mejor. "La organización debe hacer al mismo tiempo sus acciones de una manera esencialmente similar o compatible con el resto de la cultura"<sup>44</sup>

Para llevar a cabo una transformación cultural, es necesaria la redefinición de la misión, visión, valores y filosofía existentes de la cultura actual, para que todos los conceptos y aspectos inherentes a dicha cultura estén enfocados a la realidad que vive la empresa.

## **1. MISIÓN**

Para una empresa, tanto como para un individuo, tener clara su misión, es conocer la forma como espera trascender en la sociedad de la cual forma parte, la misión es la razón de ser de la organización.

Establecer una misión no debe ser el resultado de un ejercicio aislado que se limite a redactar un enunciado elocuente, por el contrario, es recomendable que sea el inicio y que constantemente se analice para ratificar su validez. Para definir la misión es importante partir de las siguientes preguntas:

En la planeación de una empresa, una misión clara desempeña un papel vital, ya que permite sostener el esfuerzo de la empresa y transmitirlo a todos los que conforman la misma. Esto implica que al tener una misión bien definida se tendrá claridad en cuanto a lo que se busca y a la manera en que se pretende lograr.

## **2. VISIÓN**

Otro aspecto importante a considerar, es definir la visión de la empresa, a través de la cual se tiene una perspectiva a largo plazo, pues implica expresar lo que se desea ser de manera ideal y sobre lo que se aspira lograr en el futuro. Para ello se requiere de un entendimiento claro de lo que está ocurriendo en el entorno de la organización y también lo que está sucediendo en su interior. Es importante tener claros los elementos que están afectando a la empresa tanto interna (debilidades) como externamente (amenazas), así como los que tiene a su favor (fortalezas y oportunidades), esto con el objeto de tener una visión más clara de lo que existe en ese momento y así aprovechar los puntos fuertes y contrarrestar los débiles. Al asimilar la empresa en su conjunto, la situación prevaleciente, será posible concretar la visión a la que dirigirá su rumbo. La visión y la misión son puntos de referencia que sirven para trazar el rumbo y señalar su destino.

<sup>44</sup> Ibidem 40

### 3. VALORES Y FILOSOFÍA

Así mismo es conveniente, que la alta dirección defina nuevamente los valores que quiere que prevalezcan en la empresa sirviendo éstos como base filosófica que guíe todos los esfuerzos encaminados al servicio que se le ofrece al cliente. Cabe señalar que no sólo es importante tener claros y definidos dichos valores sino que en primera instancia, los directivos y gerentes los adopten para que después formen parte de la cultura en este caso de la compañía de seguros. De los valores, surge la filosofía y de ésta deben derivarse todas las demás acciones que suceden en la empresa tendientes a la planeación, organización, desarrollo y normatividad del trabajo.

Toda cultura, tiene un propósito u objetivo, en el caso de las empresas, a ese propósito u objetivo se le conoce como la MISIÓN de la organización, que es la forma en que la empresa busca participar y trascender en la sociedad de la que forma parte.

Una misión promueve el trabajo en equipo, integra un espíritu de pertenencia y además, también establece una serie de principios cuya función es orientar las energías y dirigir el comportamiento de los integrantes hacia el logro de los objetivos. A estos principios se les denominan valores.

El desarrollo de una cultura organizacional interna, busca la competitividad y ésta se puede promover a través de la transmisión y adopción de su misión, visión filosofía, valores creencias y actitudes, todas ellas orientadas a la productividad, calidad y servicio.

#### III.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es importante, ya que permite una identidad y una visión de lo que representa la empresa, así mismo ayuda a los empleados a interpretar qué sucede en la empresa y qué se espera de ellos. La cultura que posee cada organización es única, cada una posee su propia historia, sistemas, procesos de comunicación que en su totalidad conforman una cultura organizacional.

De acuerdo a Leavitt (1988), El concepto de cultura organizacional es importante y valioso para la dirección, ya que ofrece una base para pensar tanto del aspecto humano, como del control de la empresa.

La cultura organizacional se va creando desde que nace una empresa y la dirección puede crear o modificar su cultura de acuerdo con los valores que imperen.

Según Müller (2001), toda cultura organizacional cumple las siguientes funciones:

- ✓ Define la identidad de una empresa
- ✓ Transmite un sentido de pertenencia a sus miembros
- ✓ Facilita la integración de valores y objetivos de la organización con los individuos.
- ✓ Proporciona normas formales e informales que definen el comportamiento de los individuos.
- ✓ Ofrece la oportunidad de dirigir mejor la empresa entendiendo, cambiando o mejorando la cultura y haciéndola permanente.

Los valores de la organización se consideran como elemento fundamental en una cultura y en un proceso de cambio cultural. En ocasiones es necesario cambiar la cultura de una empresa para acelerar su proceso de mejoría.

De acuerdo a Denison, D. (1994), los elementos que constituyen una cultura sólida son: filosofía, misión, visión y valores.

- ✓ **Filosofía.** Se refiere al sistema de pensamiento de los valores de la empresa y que sirve de marco para todas las acciones que suceden en ésta.
- ✓ **Misión.** "Se refiere a dos aspectos, primero a la razón de ser y de existir de una empresa o institución y segundo a los clientes y elementos que la distinguen de su competencia."<sup>45</sup>
- ✓ **Visión.** Es el ideal de una organización, de lo que puede y quiere ser, tiene un sentido de trascendencia que dan significado a las acciones del presente. Una visión tiene que verse enriquecida constantemente por todos los que están involucrados en ella.
- ✓ **Valores.** Son creencias que parten de hechos vividos, analizados profundamente con beneficios a mediano y largo plazo y que parten de principios universales, se refieren a los aspectos que van a permitir detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valoradas, etc.; fundamentales de la dirección como son la honestidad, trabajo en equipo, desarrollo del personal, innovación, calidad en el servicio, etc.

<sup>45</sup> Patiño, P. 2000. Análisis de la norma técnica de competencia laboral en capacitación y resultados en un estudio en organizaciones. XXII Congreso Nacional de Capacitación. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C. (AMECAP).

### III.3 CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

En épocas pasadas las empresas de calidad eran aquellas que producían productos de calidad para sus clientes.

La percepción era entonces sólo cumplir los requisitos del cliente sobre el producto, y así se tenía una empresa de calidad. En esa época, hacer un buen producto era suficiente para hacer un buen negocio.

Los tiempos, los clientes y sus percepciones han cambiado mucho desde entonces, ahora se consideran tan importantes, tanto los clientes internos como los externos.

El servicio se consideraba sólo como la sonrisa y el buen trato del proveedor; hoy el servicio ha llegado a ser la ventaja competitiva, al igualar su importancia con la calidad de los productos

De acuerdo al Instituto de Efectividad Xabre (1996), la orientación hacia el desarrollo de la cultura interna, busca fundamentar la competitividad de las empresas, a través del cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la conforman.

“La adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes positivas es el mejor camino para lograr cambios perdurables en la cultura de una empresa”.<sup>46</sup>

Una vez que la dirección defina la nueva cultura, es necesario que cada individuo dentro de la organización la conozca (información), la acepte (cambio de actitud) y la incorpore a su comportamiento (cambio de conducta).

De acuerdo a Müller (2001), la labor más importante de la dirección o gerencia es culturizar a la gente de todos los niveles, de todas las áreas y departamentos por medio de que:

- ✓ **La gente sepa (saber).** Que conozca qué hay que hacer, cómo hacerlo y para qué.
- ✓ **La gente quiera (querer).** Tenga la actitud positiva hacia los nuevos valores y la motivación para querer cambiar su comportamiento.
- ✓ **La gente pueda (poder).** Un entorno que le facilite la nueva actuación, diseñado específicamente para ayudarlo a hacer su trabajo de la manera en que se espera que lo haga.

<sup>46</sup> Instituto de Efectividad Xabre 1996. Cultura de Efectividad, México, Grupo Editorial Iberoamérica.



# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo III Cultura de calidad en el servicio*

Los factores clave en la adquisición de una nueva cultura son:<sup>47</sup>

	<i>Significa que la gente</i>	<i>Requisitos</i>
Querer	<p>Quiere dar un buen servicio Haga suyos los nuevos valores Quiera modificar su comportamiento para dar un servicio de calidad. Se identifique con la empresa y con la nueva cultura.</p>	<p>Alto nivel de satisfacción de necesidades individuales Nuevos valores claros Se identifiquen beneficios Comunicación bidireccional Insatisfecho con la cultura "actual" Actitud de servicio</p>
Saber	<p>Sepa dar un buen servicio Tenga la experiencia, conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar su nueva función orientada al cliente</p>	<p>El máximo de experiencia establecido Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para lograr los nuevos estándares Desarrollo permanente Comunicación clara Constante retroalimentación Innovación de tecnología</p>
Poder	<p>Pueda ofrecer un servicio de calidad Haga su trabajo en la forma que se espera, con el apoyo de los factores del entorno</p>	<p>Filosofía y políticas congruentes con la nueva cultura Sistemas que le apoyen a hacer realidad la nueva actuación Productos que reúnan los nuevos requisitos de servicio Jefes enfocados a facilitar el trabajo y delegar</p>

Así mismo, los requisitos para tener éxito en la cultura de calidad de servicio enfocada al cliente, son:

- ✓ Total apoyo de la dirección, el proyecto es dirigido por la dirección general como estrategia fundamental.

<sup>47</sup> Müller L. 2001. Cultura de Calidad de Servicio, México. Edit. Trillas pag. 78

- ✓ Comprender que la cultura de calidad de servicio, es el primer paso para lograr la calidad total en una empresa de servicio.
- ✓ Pensar que es un proyecto a largo plazo, en donde se empiezan a tener buenos resultados a corto plazo (información, actitud, comportamiento)
- ✓ Crear su propio "traje a la medida" de cultura de calidad de servicio.
- ✓ Medir y mejorar permanentemente la satisfacción de los clientes, externos, internos e inversionistas.
- ✓ Pedir ayuda a quienes han tenido la experiencia
- ✓ Involucrar y culturizar a todo el personal, es el proyecto para ser mejores todos (la calidad de las personas, hace la calidad de la empresa)
- ✓ Mejorar la satisfacción del personal y la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Premiar el buen comportamiento enfocado a superar expectativas del cliente
- ✓ No claudicar, el proyecto toma gran esfuerzo y tiempo.

De acuerdo a Thevenet (1991), la cultura no es sólo un conjunto de signos folklóricos que adornan una organización, es el resultado del proceso de creación, de verificación, e incluso de selección de normas y de maneras de hacer.

La cultura define los límites, estableciendo distinciones entre las diferentes empresas; asimismo, transmite un sentido de identidad a sus miembros facilitando la creación de un compromiso personal con la sociedad o institución a la cual pertenece. También mantiene unida a la organización al proporcionar normas y valores que les permite a los miembros saber el que hacer y decir, dándole un sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y comportamiento.

El creciente cambio de nuestro tiempo, ha obligado a las empresas a acelerar su proceso de cambio hacia el desarrollo de una cultura que se oriente a la calidad en el servicio, con la finalidad de mantener su competitividad en el mercado.

### **III.3. 1      *Comportamiento Organizacional***

Davis y Newstrom (2001), señalan que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la

conducta de los individuos en toda clase de organizaciones. Por lo tanto, en donde exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Para éstos autores los elementos clave son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que se desenvuelve la empresa, ya que cuando las personas se reúnen en una empresa para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Además las personas utilizan también la tecnología para realizar su trabajo. Y éstos elementos tienen la influencia del ambiente externo que a su vez, influye en él.

De acuerdo a lo anterior, las personas constituyen el sistema social interno de la organización, el cual está conformado por individuos que a su vez forman grupos, ya sean grandes, pequeños, formales o informales. Los grupos son dinámicos pues se constituyen, cambian y se dispersan constantemente. Por su parte, la estructura define las relaciones oficiales de las personas dentro de la organización. La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en las tareas que desempeñan.

En los empresarios mexicanos, en general, se ha despertado mayor conciencia para lograr un cambio de mentalidad a favor de una cultura de calidad en el servicio. (Hazas 2002)

Implantar procesos para crear una cultura de Calidad Total no es fácil, por ello en 1989 nace Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), como una respuesta para promover una cultura de Calidad Total en México.

Para la FUNDAMECA, la calidad no es sólo un conjunto de herramientas y técnicas, sino principios, creencias y valores. Calidad es precisión, desarrollo humano, uso de tecnologías, orgullo por lo que hacemos en lo individual o con otras personas, auto-confianza, poseer una actitud de superación, de perfeccionamiento continuo, de tener compromiso con uno mismo, con la organización donde se trabaja y con nuestro país.

Si se quiere realizar un cambio en el desempeño y en la cultura organizacional, es importante tomar en cuenta todos los aspectos culturales para entonces facilitar un proceso de cambio. Este es el propósito principal de implementar un programa de calidad en el servicio, a través del análisis de la cultura actual que vive la aseguradora, y que permita la transformación de la cultura con valores que conduzcan a la calidad. Uno de los principales retos de este programa, es sensibilizar al personal sobre la importancia de un cambio enfocado hacia la cultura de servicio.

### **III.3.2 Actitudes**

Sin duda, el recurso más importante de las organizaciones es el humano, es en este recurso en donde se enfoca el cambio orientado hacia una cultura de servicio. El comportamiento del personal es un factor determinante para alcanzar la competitividad de una empresa

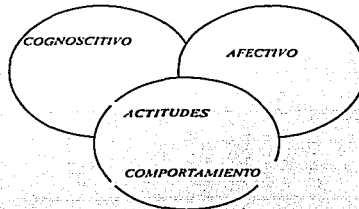
Uno de los aspectos de mayor controversia en las empresas son las actitudes ante el trabajo. Continuamente se escuchan referencias acerca de que tan satisfechos o insatisfechos están los empleados en sus trabajos. Aunque la importancia de las actitudes ante el trabajo ha sido reconocida desde hace años, sólo hasta fechas recientes se ha comenzado a estudiarlas.

El comportamiento del personal es un factor determinante de la efectividad empresarial, este elemento aparentemente difícil de medir es uno de los que en mayor grado definen el carácter de la empresa. (Instituto de Efectividad Xabre, 1996)

La gran importancia de la actitud como variable del comportamiento y efectividad; entendemos la importancia de comprender al cliente y de empatizar con él, de ser cordiales y de aplicar el criterio para amoldar los procedimientos a sus expectativas en lugar de hacerlo víctima de nuestras necesidades de productividad y nuestro sistema interno.

“Una actitud puede definirse como una predisposición a reaccionar de manera favorable o desfavorable a objetos o personas en el medio de un individuo”<sup>48</sup>

De acuerdo a Daft y Steers (1996) las actitudes tienen tres componentes:



1. Un componente cognoscitivo, que se relaciona con las creencias e ideas que tiene una persona con relación a otra.
2. Un componente afectivo relativo a los sentimientos, y
3. Un componente de comportamiento, que se relaciona con las intenciones de comportamiento que una persona tiene respecto a otra persona u objeto como resultado de respuestas afectivas.

Las creencias representan la información que tiene una persona acerca de un objeto, éstas pueden o no estar basadas en hechos e influyen en las actitudes o respuestas afectivas. Las creencias llevan a elegir un comportamiento.

<sup>48</sup> Daft R./ Steers R. 1996. Organizaciones, México. Edit. Limusa pag. 116

Las actitudes son aprendidas del entorno y de las experiencias de las personas. Muchas actitudes se aprenden como resultado de las influencias culturales, de la participación en un grupo, de la familia y de las experiencias de trabajo que influyen en las creencias y actitudes específicas de trabajo.

De acuerdo a Davis y Newstrom (2001), las actitudes se pueden englobar en dos grandes áreas, las positivas y las negativas. Cuando las actitudes son negativas, es un síntoma de problemas laborales que generan dificultades en una empresa, algunas características de este tipo de actitudes son rígidas, cerradas y resistentes al cambio, entre estas se encuentran las de rechazo que pueden provocar tortuguismo, ausentismo y rotación de empleados. También pueden generar conflictos laborales, como bajo desempeño y un servicio deficiente. Los costos de estas actitudes pueden generar una reducción en la competitividad de las empresas.

Las actitudes positivas, por el contrario tienden a relacionarse con algunos resultados positivos buscados por la empresa. Junto con la alta productividad, la satisfacción de los empleados es una marca de una cultura organizacional enfocada a la calidad en el servicio.

Según Daft y Steers (1996), las actitudes relacionadas a la satisfacción en el trabajo son las más importantes. La satisfacción en el trabajo puede definirse como "un estado emocional placentero o positivo resultado de la evaluación de nuestro trabajo o experiencia en el trabajo"<sup>49</sup>. En otras palabras, el empleado tiene la percepción de que su trabajo realmente le proporciona valores en la situación de trabajo, disminuyendo el ausentismo, rotación y apatía.

Los aspectos más importantes para lograr la satisfacción en el trabajo son;

- El trabajo en sí. El punto hasta el cual las labores realizadas son interesantes y ofrecen oportunidades de aprender y aceptar responsabilidades.
- Pago. La cantidad recibida, la percepción de la equidad del pago recibido y el método del pago.
- Oportunidades de ascenso. La disponibilidad de oportunidades reales para mejorar.
- Supervisión. Las habilidades técnicas y administrativas del supervisor.
- Compañeros de trabajo. El punto hasta el cual los compañeros de trabajo son amistosos, técnicamente competentes y apoyan los esfuerzos ajenos.

Según Daft y Steers, la satisfacción en el trabajo con frecuencia conduce a consecuencias positivas, tanto desde el punto de vista individual como de la empresa, influye en la manera en que un empleado siente acerca de la organización y contribuye a su deseo de mantener su

<sup>49</sup> Ibidem 44 pag. 119

permanencia en ella. La satisfacción en el trabajo puede influir significativamente en cómo las personas realizan su trabajo, sus niveles de esfuerzo y compromiso.

La principal responsabilidad para desarrollar una actitud enfocada a la calidad en el servicio recae en la alta dirección, a través de la cual se genere un verdadero interés en el personal para que su organización, sea una empresa enfocada al servicio.

De acuerdo a la STPS (2002), para cambiar una actitud negativa a una positiva es necesario:

- Motivar al personal
- Mantener informado a todo el personal que conforma la empresa
- Formación de equipos de trabajo
- Orientación y desarrollo del personal
- Explicar la función social del producto o servicio en el sentido social de la calidad, que consiste en responsabilizar al trabajador de los efectos reales que tendrá su trabajo.

En el aspecto laboral es necesario promover los valores éticos del trabajo que motiven en los empleados, la actitud positiva hacia la productividad, calidad y servicio a fin de generar un sentimiento de orgullo por el trabajo realizado.

Es necesario que para identificarse con la empresa existan definiciones claras y precisas de una misión, filosofía, valores, y sistemas de trabajo que determinen las funciones y responsabilidades, las políticas y procedimientos que permitan un seguimiento y control de resultados.

Uno de los mayores retos de las empresas es tratar con empleados que esperan que se muestre interés en su persona.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.**

Bajo el contexto de competitividad, en donde se establece que es la calidad en el servicio, la que va asegurar la permanencia en el mercado, la compañía aseguradora en la que se desarrolló el presente trabajo, se dio a la tarea de realizar un diagnóstico en tres áreas:

- a) procesos o tecnológica
- b) humana
- c) administrativa

Cabe mencionar, que el diagnóstico lo realizó la propia empresa y no se nos informo la metodología empleada, sólo se mostró el informe del mismo.

Con base a los resultados del diagnóstico se encontró que:

Hay una pobre cultura de calidad en el servicio  
Insatisfacción del personal administrativo (clientes internos)  
Desconocimiento en el nivel de responsabilidad en el puesto  
Trámites administrativos burocráticos  
Falta de capacitación en el manejo de la tecnología  
Insatisfacción de los clientes por el servicio recibido

A fin de resolver ésta problemática la compañía decidió instituir una cultura de calidad en el servicio, para ello plantearon tres áreas de trabajo, cada una con estrategias específicas:

Área de procesos o tecnológica. En donde se revisarían los procesos administrativos para dar respuesta a las necesidades de sus clientes. Simplificación administrativa.

Área administrativa. Funciones específicas del puesto, toma de decisiones, estudio de sueldos y salarios, estímulos e incentivos.

Área humana. Incorporar los principios y valores de la calidad en el servicio

Para ello se contrató a tres firmas de consultoría y capacitación en calidad y desarrollo humano, las cuales se trabajó en equipo para desarrollar una cultura de calidad en el servicio, todo ello con el apoyo de los directivos, los cuales estuvieron involucrados y comprometidos con el programa

La alta dirección consciente de que no es fácil implantar una cultura de calidad en el servicio, optó por dar inicio en el área humana, en donde la estrategia que se definió fue implementar un programa de capacitación de calidad en que les permitiera facilitar el desarrollo de una cultura de servicio.

Posteriormente otra firma continuó, en la revisión de procesos para facilitar los trámites administrativos que permitieran satisfacer las necesidades del cliente, mientras que en el área administrativa se revisarían las funciones del puesto, las relaciones entre ellas los niveles de responsabilidad, tabuladores salariales y premios y estímulos.

De acuerdo a los diversos autores revisados en los capítulos anteriores, para desarrollar una cultura de calidad en el servicio, es necesario informar al personal que conforma la organización sobre la importancia de la calidad, para que a partir de ello se logre un compromiso tanto del personal directivo como del operativo y generar una actitud orientada al servicio, que les permita un cambio en las áreas de procesos y administrativa que trascienda no sólo en el ámbito laboral sino al familiar y social.

Estamos conscientes de que el tipo de cambio que requiere la compañía, no es un cambio que se pueda generar fácil ni rápidamente. Es necesario inducir un cambio trascendente y a largo plazo, buscando transformaciones de fondo basadas en las personas que constituyen la empresa, en sus actitudes, deseando propiciar un cambio de tipo cultural donde se pueda conjuntar sus valores y potencialidades con las exigencias de la modernidad; agilizar un cambio de fondo que de resultados a largo plazo y mantener una actitud abierta y en movimiento continuo. Un cambio enfocado a la cultura de calidad en el servicio.

#### **IV.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Hablar de capacitación conduce implícitamente a hablar de comunicación, sin embargo, no en todo acto de capacitación existe comunicación en sentido estricto. Generalmente el capacitador, supone que comunicarse con el capacitando es transmitirle mensajes y en el mejor de los casos, existe una preocupación por los medios a emplear. Se olvida que el capacitando tiene un papel protagónico, que no es un ente pasivo y por lo tanto la relación capacitador-capacitado no es unidireccional ni puede serlo, pues ello provoca resistencia en quienes reciben la capacitación.

Una concepción diferente de los procesos comunicativos establece que los participantes ubican su acción a partir del grupo al que pertenecen dentro de la organización, compartiendo entre ellos una determinada percepción, motor fundamental que unifica a los miembros de un grupo social y los separa con respecto a los otros.

La apropiación de los mensajes, se da a partir de las representaciones construidas socialmente, modulando la interacción entre emisor-receptor con un sentido dinámico. La integración de los sistemas de representación entre los mensajes y receptores, se realiza por procesos que se pueden denominar mediaciones cuya acción es:

1. Analizar los hechos que suceden en el entorno contra el sistema de creencias y valores de los receptores, darles un significado y relevancia particular



2. Ajustarse, según se tenga la oportunidad o la posibilidad, antes o después de exponerse a los mensajes.

La mediación en los procesos capacitación-comunicación, presupone asumir "un modelo interactivo integral", esto significa que todas las partes involucradas juegan un papel activo y que su interacción determina los resultados. Este modelo considera dos vertientes principales: una enfocada a la emisión y otra a la recepción.

En el primer caso se habla de mediación cognitiva, implica el lugar y la importancia que el emisor da a ciertos acontecimientos para informarlos, y por otra, la mediación estructural que hace referencia al proceso tecnológico que lleva a percibir con mayor o menor fidelidad los acontecimientos contenidos en el mensaje.

La vertiente enfocada a la recepción, se entiende como la construcción de significados que se produce en el intercambio comunicativo, implica hablar de cultura, prácticas sociales e interacción situada en el receptor, tales prácticas generan que para el individuo, ciertos acontecimientos sean más relevantes que otros, los valora y les da un significado particular, su comportamiento entonces es regulado no sólo por la información que recibe en el momento, sino también por la forma como ha aprendido en su interacción con otros individuos de su medio social, a significar y dar valor a determinados acontecimientos.

En el caso de la capacitación, el binomio instructor-capacitando, desaparece para convertirse en facilitador-participante con lo que se favorece la creación de un clima de confianza para que puedan expresarse libremente tanto las emociones como los pensamientos. Se considera desde esta óptica que el aprendizaje es una realidad afectivo-actitudinal (Acevedo, 1991) que rompe la amenaza que genera la relación autoridad-obediencia derivada del binomio instructor-capacitando. Destaca el énfasis del aprendizaje en grupo: por medio y a través de trabajo vivencial. Así, la participación, involucramiento, interiorización de procesos, el riesgo, la apertura, etc., son conceptos que se subrayan y como lo señala el autor, propicia y aumenta el "significado de la vida cotidiana del hombre merced a la alta participación del individuo hacia el interior de sus grupos sociales."<sup>48</sup> El facilitador manejó la tarea como objetivo de aprendizaje y como vehículo de aprendizaje.

Considerando lo anterior, la propuesta de capacitación que se desglosa considera los diversos aspectos señalados como relevantes en este modelo para la estructuración de:

1. Las actividades a realizar tanto por el facilitador como por el participante,
2. los contenidos y ejercicios que componen cada uno de los talleres.

<sup>48</sup> Acevedo, 1991 Aprender jugando 2. Ed. Limusa, México pag. IX

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. manuales y las guías didácticas como instrumentos que permiten al facilitador guiar las actividades dentro del aula y estructurar las condiciones que posibiliten un proceso de aprendizaje y comunicación con los participantes.

En este sentido, las técnicas didácticas de las que principalmente se hecha mano son las que posibilitan generar una dinámica grupal de intercambio de ideas, conceptos, experiencias, sin dejar de lado aquellas clásicas como la exposición o conferencia que posibilitan contar con un mínimo de información como elemento básico de trabajo grupal para el análisis y discusión de temas diversos.

#### **a). Características de la propuesta de capacitación**

Con cada una de las actividades propuestas se generó que el participante contrastara con el grupo su ejecución, reflexionando en sus propias respuestas y analizando las de sus compañeros, en un contexto colectivo mediante el trabajo en plenaria, además de aplicar su conocimiento y analizar sus prácticas y las del entorno en situaciones de su ámbito laboral y familiar a través de los ejercicios.

El instructor funcionó como facilitador y fue el responsable de informar, retroalimentar, guiar la reflexión de los participantes, así como de generar una dinámica grupal que posibilitó el intercambio de experiencias entre los participantes.

#### **b). Dinámica dentro del aula**

1. **Información.** Aquí se pretendió que el grupo construyera con un mínimo de información, proporcionada por el facilitador; un contenido temático. La forma de construir esta base de información fue a partir de: a) recuperación de la información que tiene el grupo al respecto, vía preguntas dirigidas o lluvia de ideas, b) exposición por parte del facilitador complementando la información, dándole estructura, orden, abundando en ejemplos, c) lectura comentada de los participantes tomando como base la información de los manuales de los participantes, d) aclaración de dudas por el facilitador u otros integrantes del grupo respecto a terminología o a conceptos.
2. **Técnicas de enseñanza.** Tienen como finalidad generar un aprendizaje significativo en los participantes, así como un cambio actitudinal y apertura en los mismos. Las técnicas utilizadas fueron : a) juego de roles, b) dramatizaciones, c) mesas de trabajo, d) corrillos.
3. **Ejercicios.** Después de la exposición de algunos temas, se realizaron varias actividades para verificar tanto el manejo de la información como su aplicación realizando evaluación formativa, y posteriormente otra actividad que se vincula con la práctica diaria o del entorno del participante con respecto a la calidad en el servicio.

- 4. Plenaria.** Tiene como finalidad que los participantes contrasten su quehacer con el grupo y que construyan colectivamente conclusiones relacionadas con la temática analizada.

**c). Manual del participante.**

Los manuales del participante funcionan como una herramienta didáctica, donde el participante encontrará información acorde al tema de trabajo de la sesión. Se diseñó un manual para los tres primeros talleres: calidad en el servicio, el papel del agente en el servicio de calidad y desarrollo de un plan de acción, buscando cumplir los siguientes requisitos: a) información suficiente para la temática tratada, b) generar un aprendizaje significativo, c) flexibilidad en la secuencia de la temática, d) atractivo para los participantes. El manual está integrado por el objetivo general, objetivos específicos, introducción, contenido de cada uno de los temas, ejercicios y bibliografía.

**d). Contenidos temáticos.**

Los contenidos temáticos tanto de los manuales como de los talleres se seleccionaron con base al diagnóstico realizado por la propia compañía, tomando en cuenta la revisión de los diferentes teóricos de calidad y servicio. Lo que se pretendió con estos contenidos fue facilitar el aprendizaje y la transferencia de conocimientos y valores de la organización, a través del análisis, cuestionamiento y reflexión del ser y hacer de cada uno de los participantes con respecto a la calidad

## IV.2 METODOLOGÍA

**a). OBJETIVO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Favorecer el desarrollo de una cultura de calidad en el servicio. Actividades:

- ✓ Sensibilizar al personal sobre la importancia de contar con una cultura de calidad en el servicio.
- ✓ Diagnosticar a través de encuestas la calidad en el servicio, otorgada a los clientes en el desarrollo de los diferentes procesos
- ✓ Definir la misión y visión por sucursal
- ✓ Generar acciones que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes

- ✓ Desarrollar actitudes que permitan otorgar calidad en el servicio

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

b). SUJETOS

Para llevar a cabo este estudio se tomó una muestra no probabilística por juicio de 358 personas de las cuales 105 forman parte del personal administrativo y 253 de agentes de seguros (fuerza de ventas) que forman parte de diez de las sesenta y tres sucursales que integran la compañía aseguradora. Cabe señalar que tanto las sucursales como los agentes de ventas fueron seleccionados por el área de recursos humanos y gerentes.

Personal administrativo

Participantes	Género		Edad		Escolaridad		Antigüedad	
	F	M						
105	44	61	18-25	10	M.S*	81	1- 5	16
			26-33	60			6-10	55
			34-41	29	S.*	24	11-15	32
			42-48	6			16-20	2

Agentes de Seguros

Participantes	Género		Edad		Escolaridad		Antigüedad	
	F	M						
253	79	174	25-32	26	B.*	10	1- 5	97
			33-40	113	M.S.*	51	6-10	95
			41-48	76			11-15	60
			49-53	38	S.*	192	16-20	1

\* B. Básico, M.S. Medio Superior, S.Superior

c). SITUACIÓN DE ESTUDIO

Los tres primeros talleres se llevaron a cabo en salones de cada una de las sucursales, el mobiliario fue dispuesto en forma de "U". El cuarto taller se realizó en un centro específico de capacitación que además de salones amplios y ventilados contaban con áreas verdes para realizar ejercicios específicos del taller.

**Materiales:**

Programa de cada uno de los talleres

Pretest, postest

Manuales para los participantes (elaborados para tal fin)

Materiales didácticos de apoyo: acetatos, películas y materiales diversos para la realización de técnicas didácticas específicas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**d). DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Nuestro estudio está enmarcado dentro de los diseños pre experimentales y dentro de éstos es un :diseño pre prueba-post prueba de un solo grupo; "se estudia un solo grupo , después de haberlo sometido a la acción de un tratamiento que se presume capaz de provocar un cambio."<sup>49</sup>

" En este diseño se lleva al cabo una comparación entre las dos observaciones. Los cambios entre las dos mediciones pueden ser parte de la historia, de la maduración , de los efectos de la administración de la prueba o instrumento de medición estadística . Por lo tanto este diseño tiene únicamente un grado mínimo de validez interna"<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Campbell, Stanley 1982 Diseños experimentales y Cuasiexperimentales en la Investigación Social. Ed.Amorrotu (19)

<sup>50</sup>Pick, López1995 Cómo Investigar en Ciencias Sociales. Ed. Trillas (46)

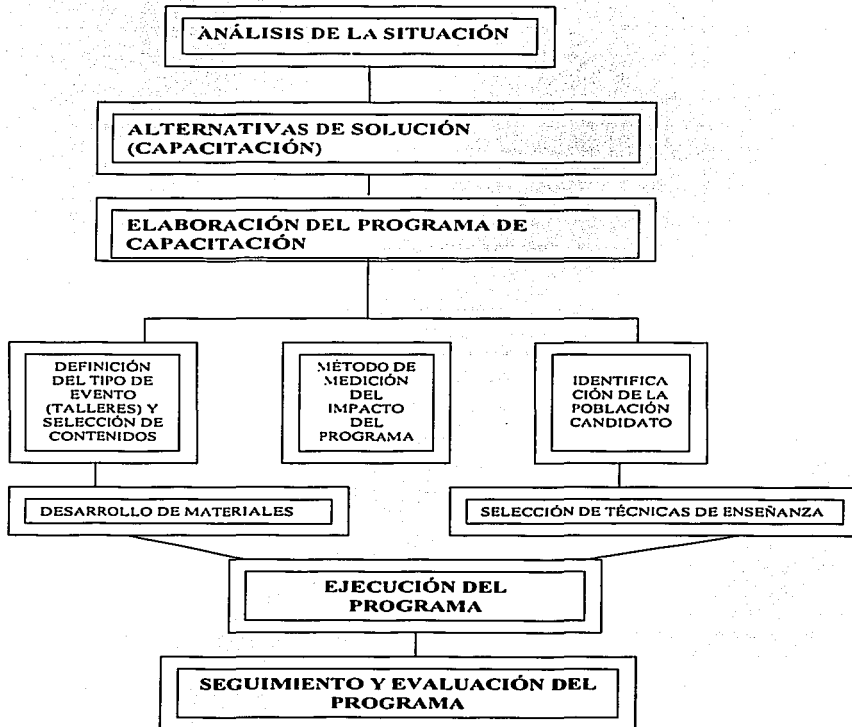
# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Capítulo IV. Ejecución del programa de capacitación para favorecer el desarrollo de una cultura de calidad en el servicio.*

## PROCEDIMIENTO

El procedimiento utilizado se muestra en el siguiente esquema:

### IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

A continuación se presentará brevemente en qué consiste cada uno de los pasos que fueron desarrollados en un periodo comprendido de julio del 01 a abril del 02; divididos en tres etapas 1) pre investigación (2 meses), investigación (3 meses) y seguimiento (3 meses después de terminado el programa).

### **PRIMERA ETAPA: PRE INVESTIGACIÓN.**

1. Análisis de la situación. A partir del diagnóstico organizacional realizado por la propia compañía, se citó a tres firmas para analizar este diagnóstico y que conjuntamente con los directivos y el área de recursos humanos se propusieran estrategias específicas en las áreas técnica o de procesos, humana y administrativa.
2. Alternativas de solución. Con respecto al área humana, la estrategia seleccionada fue un programa de capacitación que permitiera favorecer el desarrollo de una cultura de calidad en el servicio, para que posteriormente se continuara tanto con el área de procesos como la administrativa.

Conjuntamente con el área de recursos humanos se analizaron las necesidades de la compañía aseguradora así como el perfil del personal administrativo. A partir de ello se definieron los objetivos generales y específicos del programa, así como los talleres que lo conformarían: a) Calidad en el servicio, b) El papel del agente en la calidad en el servicio, c) Desarrollo de un plan de acción y d) Taller de integración.

### **SEGUNDA ETAPA: INVESTIGACIÓN**

1. Elaboración del Programa de capacitación. Se estructuraron cuatro talleres en donde definieron los objetivos generales, específicos y se desarrollaron los contenidos de para cada taller con base a las necesidades de la compañía y necesidades y características de los participantes (anexo 1).
2. Método de medición de desempeño. Se aplicó una encuesta de opinión dirigida a la fuerza de ventas (clientes externos) antes y después de haber aplicado el programa. La encuesta fue elaborada y validada por el área de recursos humanos, cabe mencionar que se desconoce
3. La metodología empleada, ya que sólo se entregó el instrumento para su aplicación. El objetivo de la encuesta fue obtener una medición sobre la percepción que el cliente externo tiene en materia de servicio (anexo 2).

Es importante mencionar que no se elaboraron pruebas específicas para medir el aprendizaje de los capacitandos en cada uno de los talleres, ya que al finalizar cada uno de estos (excepto el del papel del agente, en la calidad en el servicio) se obtuvieron productos específicos, que permitieron evaluar a) si hubo un aprendizaje significativo y b) cambios en el comportamiento.

3. Selección de técnicas de enseñanza. Ver estrategia metodológica IV.1.
4. Desarrollo de materiales y apoyos de capacitación. Ver estrategia metodológica IV.1.
5. Selección de capacitandos. Como se mencionó anteriormente las sucursales participantes, las seleccionó el área de recursos humanos. mientras que la fuerza de ventas, los seleccionó la gerencia de cada sucursal, sin embargo es importante destacar que del total de 63 sucursales sólo se seleccionaron 10, para la ejecución del presente estudio.
6. Ejecución del programa. Ésta etapa se dividió en dos momentos:

**a). Aplicación de la encuesta titulada evaluación del servicio, cuyo objetivo fue:**

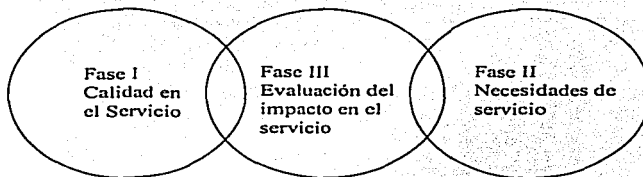
- Evaluar el servicio que proporciona el personal administrativo a la fuerza de ventas.

La encuesta se dirigió a la fuerza de ventas, ya que ellos son clientes externos de la compañía aseguradora.

Las áreas que se evaluaron fueron: conocimientos, habilidades, actitudes, perfil del puesto y valoración integral. (anexo 2)

**b). Ejecución de los talleres de capacitación**

Para alcanzar los objetivos del programa, este se dividió en tres fases, como lo muestra el siguiente diagrama:



El lapso de ejecución, entre cada una de las fases fue de un mes, con la finalidad de aplicar los conocimientos y compromisos adquiridos en los talleres.

En cada una de las diez sucursales seleccionadas, se formaron dos grupos de capacitación; el primer grupo, formado por todo el personal administrativo, los cuales participaron en tres de los cuatro talleres. El segundo grupo integrado por la fuerza de ventas, participó en dos de los cuatro talleres.



### **Fase I Calidad en el servicio:**

El objetivo de esta fase fue: que el personal administrativo identificara la importancia de contar con una cultura de calidad en el servicio, que les permita desarrollar actitudes hacia un cambio de cultura.

En esta fase se realizó el taller de calidad en el servicio. El taller se impartió al total del personal administrativo en cada una de las sucursales seleccionadas, el número de participantes varió de acuerdo al tamaño de la sucursal., la duración del taller fue de 12 hrs: 4 hrs. el viernes por la tarde y 8hrs. en sábado

Las técnicas de instrucción que se utilizaron fueron: expositiva tanto de los participantes como del instructor, corrillos, mesas de trabajo, lluvia de ideas, juego de roles y ejercicios específicos del taller.

Los materiales didácticos de apoyo fueron: rotafolio, acetatos (elaborados para tal fin), proyector de acetatos, rompecabezas, película, materiales diversos para la realización de técnicas de dinámicas especiales y manual del participante.

El documento que se obtuvo del taller fue "Fortalezas y debilidades" de la compañía (anexo 3)

### **Fase II Determinación de necesidades de servicio**

El objetivo de esta fase fue: Identificar las necesidades de servicio de los clientes, y con base en ello generar acciones, que les permitan satisfacerlas

En esta fase se realizaron dos talleres. El primer taller fue dirigido a la fuerza de ventas (agentes de seguros) y el segundo al personal administrativo.

Primer taller titulado: **El papel del agente en el servicio de calidad**; este taller se impartió a la fuerza de ventas, los criterios de selección así como el número de participantes lo determinó el gerente de cada sucursal., la duración de este taller fue de 8 hrs. en viernes

Las técnicas de instrucción utilizadas fueron: juego de roles, exposición, lluvia de ideas, lectura comentada, mesas de trabajo, ejercicios específicos del taller.

Los materiales didácticos de apoyo fueron: rotafolio, acetatos (elaborados para tal fin), proyector de acetatos, materiales diversos para la realización de técnicas de dinámicas especiales y manual del participante.

El documento que se obtuvo del taller fue "Mitos que obstaculizan la cultura de calidad en el servicio" (anexo 4)

El segundo taller titulado: **Desarrollo de un plan de acción**; este taller se dirigió a todo el personal administrativo de cada una de las sucursales seleccionadas, la duración de este taller fue de 8 hrs: 4hrs. el viernes por la tarde y 4 hrs. el sábado.

Los materiales didácticos de apoyo fueron : rotafolio, proyector de acetatos, acetatos y manuales (elaborados para tal fin)

Los documentos obtenidos en este taller fueron, misión, visión, plan de acción por sucursal. (anexo 5)

### **FASE 111: Evaluación del servicio.**

Los objetivos de esta fase fueron, a) evaluar los resultados del plan de acción que elaboró y ejecutó el personal administrativo (anexo 5) para mejorar el servicio con la finalidad de encontrar áreas de mejora y b) generar un plan de acción en forma conjunta para satisfacer las necesidades de servicio existentes.

Se realizó el taller titulado "Taller de integración " dirigido al personal administrativo y fuerza de ventas, con una duración de diez horas, en viernes.

Los materiales didácticos de apoyo fueron: rotafolio, acetatos (elaborados para tal fin), proyector de acetatos, materiales diversos para la realización de técnicas de dinámicas especiales

Los documentos obtenidos en este taller fueron: plan de acción por sucursal e indicadores de calidad (anexo 6)

### **TERCERA ETAPA: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.**

En esta etapa los objetivos fueron: 1) evaluar los efectos del programa de capacitación, a través del cambio en actitudes y comportamientos, orientadas al servicio en el personal administrativo adscrito a diez sucursales y, 2) determinar el grado de avance en el logro de los indicadores de servicio, propuestos por el personal administrativo y fuerza de ventas.

La metodología que se empleó fue con base en encuestas aplicadas a la fuerza de ventas. (anexo 2)

El seguimiento se realizó tres meses después de haber concluido la operación del programa.

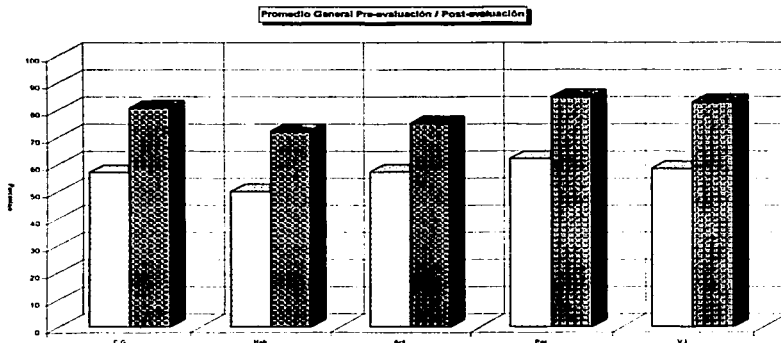
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### IV.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se aplicó un encuesta de opinión (antes y después del programa de capacitación) a la fuerza de ventas, elaborado y validado por el área de Recursos Humanos de la compañía aseguradora. El cuestionario esta constituido por cinco áreas o rubros, que son: Conocimientos Generales (C.G.), Habilidades (Hab.), Actitudes (Act.), Perfil de Puesto (Per.), y Valoración Integral (V.I). Cada una de éstas área contiene cinco reactivos, con dos posibilidades de respuesta: Acuerdo (1 punto) y Desacuerdo (0 puntos).

El procedimiento estadístico que se empleo en este estudio fue la obtención de media, tanto en los resultados globales como en cada una de las sucursales. El objetivo fue analizar si se presentaron cambios con respecto al servicio proporcionado por el personal administrativo a la fuerza de ventas, después de haber participado en el programa de capacitación.

En la gráfica se reporta que en la post evaluación realizada por la fuerza de ventas en relación al servicio recibido del personal administrativo existió un incremento en las medias totales, después del programa de capacitación. Lo que sugiere un impacto positivo del programa en el personal administrativo.



Como se puede apreciar en la gráfica, en todos los rubros existió un incremento en las medias totales al salir del programa, especialmente en los rubros de valoración integral (24.9%), conocimientos generales (23.7%), perfil del puesto (23.1%), habilidades (23%) y observándose una diferencia menor en actitudes (19.5%). (tabla 1)

Cabe destacar, que en el rubro de habilidades, los puntajes menores se obtuvieron en el aspecto de "solución de problemas y toma de decisiones"(tabla). En relación al rubro de actitudes, los puntajes menores se obtuvieron en el punto de "establecen mecanismos de comunicación que propician la retroalimentación", una explicación probable, es la poca habilidad que se tiene para escuchar y dar respuestas, antes de que termine el planteamiento del problema por parte de emisor.

TABLA I

Part.	Pro.																					
	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.		
C.G.	1 48	92	44	72	84	91	76	100	76	88	78	100	78	90	54	93	63	87	65	87		
	2 44	89	36	83	76	81	64	92	67	75	66	90	65	75	49	100	66	87	56	90		
	3 65	84	56	89	46	72	65	100	41	48	67	100	51	60	56	86	44	74	42	74		
	4 46	89	58	69	52	59	58	100	58	70	56	100	63	75	59	73	49	81	58	70		
	5 55	60	62	55	37	50	41	79	56	70	39	81	58	74	56	73	56	71	40	82		
Prom.	51.5	82.8	51.2	73.6	59	70.6	60.8	94.2	59.6	70.2	61.2	94.2	63	74.8	54.8	85	55.6	80	52.2	80.6	56.9	80.6
Hab.	1 59	76	43	89	60	68	58	92	64	70	56	90	66	73	48	100	77	100	43	75		
	2 38	76	52	55	46	81	49	74	58	68	47	72	60	71	59	80	33	68	58	72		
	3 40	89	52	61	57	86	46	92	57	60	44	90	59	63	49	100	33	87	44	89		
	4 53	78	38	61	62	63	46	83	60	70	46	81	62	72	59	93	50	77	63	75		
	5 21	43	44	50	42	45	34	47	38	43	32	45	38	50	39	66	50	58	44	60		
Prom.	42.2	72.4	45.8	63.2	53.4	68.6	46.6	77.6	55.4	62.2	45	75.6	57	65.8	50.8	87.8	48.6	78	50.4	74.2	49.5	72.5
Act.	1 46	66	48	56	67	69	57	92	64	73	56	90	67	77	59	93	83	87	63	85		
	2 61	76	59	67	53	63	46	83	59	73	44	81	61	75	55	73	50	68	60	78		
	3 44	78	48	67	66	74	48	100	65	73	53	81	66	74	37	93	71	100	67	75		
	4 40	81	44	56	50	68	72	98	48	50	46	81	50	60	48	93	87	100	100	87		
	5 38	62	50	56	44	59	55	98	54	50	56	63	56	58	56	80	50	74	50	74		
Prom.	45.8	72.6	49.8	60.4	56	66.6	55.6	94.2	58	63.8	51	79.2	60.4	66.8	51.6	86.4	68.2	85.2	68	79.8	56.3	75.8
Por.	1 59	92	50	83	42	59	50	74	63	75	48	72	66	78	63	93	83	84	85	90		
	2 55	89	52	67	64	77	49	83	54	63	49	81	52	63	59	100	87	100	83	100		
	3 46	78	48	67	54	68	50	100	69	73	48	100	65	78	58	100	83	90	62	98		
	4 61	92	54	78	63	81	76	99	67	73	78	100	68	74	51	86	66	84	76	99		
	5 65	97	63	78	73	86	55	100	74	78	57	100	76	81	48	100	50	93	74	93		
Prom.	57.2	89.6	53.4	74.6	59.2	74.2	56.4	91.2	65.4	72.4	56	90.6	65.4	74.8	55.8	95.8	73.8	90.2	76	96	61.8	84.9
V.I.	1 55	84	49	72	49	63	59	92	59	63	59	90	60	69	58	100	83	93	75	93		
	2 57	89	58	94	68	90	38	93	62	73	45	100	63	76	62	100	90	100	46	79		
	3 44	78	61	78	44	72	46	74	58	60	46	72	58	68	49	86	33	87	38	90		
	4 65	92	58	78	60	90	56	84	65	73	57	81	66	74	52	86	83	93	65	93		
	5 55	97	52	66	50	86	46	74	63	75	44	72	65	89	58	86	83	87	92	96		
Prom.	55.2	88.9	55.8	77.6	54.2	80.2	49	83.4	61.4	68.8	50.2	83.6	62.4	75.2	53.8	91.6	74.4	92	83.2	90.2	58.1	83

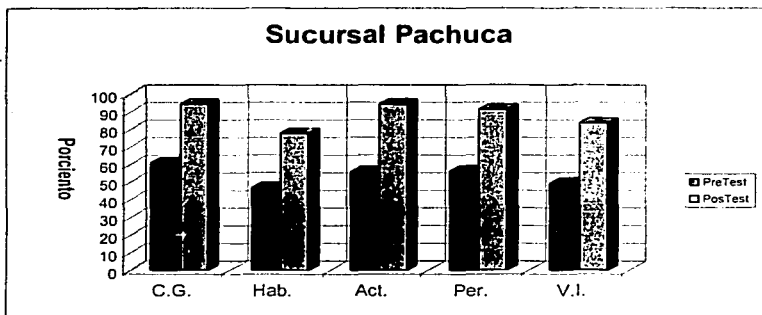
\* Punto en detalle Anexo 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presenta el análisis de resultados por sucursal.

### SUCURSAL PACHUCA

La valoración realizada por la fuerza de ventas, es mayor en la post evaluación en términos generales, obteniendo un incremento total de la media de 34.52%. Esto es una constante en los diversos rubros evaluados: conocimientos, habilidades, actitudes, perfil del puesto y valoración integral. En el rubro de habilidades existen mayores áreas de oportunidad de acuerdo a la opinión de la fuerza de ventas, el puntaje menor se obtuvo en "solucionan problemas y toman decisiones" (47%), mientras que en este mismo rubro el puntaje más alto se obtuvo en "son disciplinados " y "son responsables y asumen las consecuencias de sus acciones" ( 92%). (tabla 1)

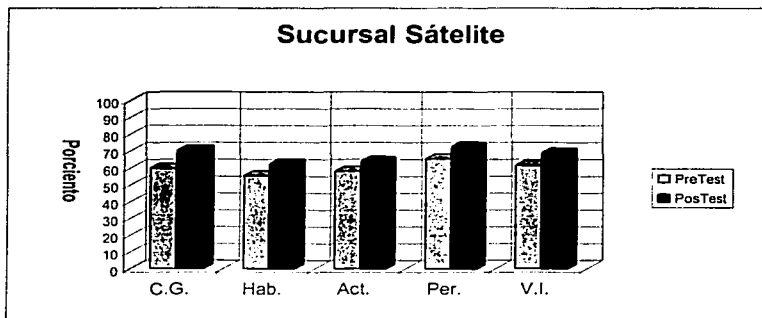


En general se puede observar un incremento en las medias totales después del programa de capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESULTADOS SUCURSAL SATELITE

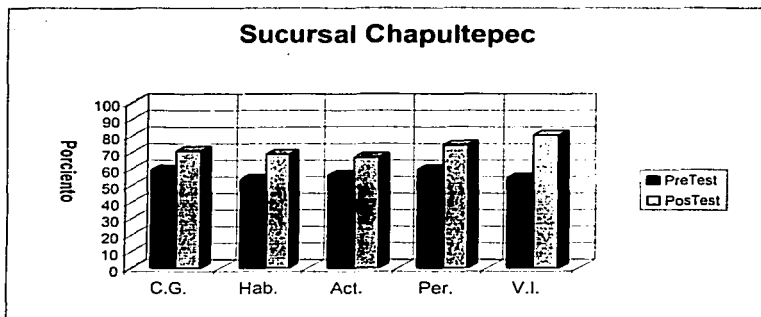
En esta sucursal los resultados muestran que, prácticamente no existen diferencias entre la evaluación previa y la post evaluación. Como se puede apreciar en la gráfica, existió solamente un ligero incremento en los rubros de conocimientos 10.6%, habilidades 6.8%, actitudes 5.8%, perfil del puesto 7%, valoración integral 7.4%. El puntaje menor se obtuvo en "solucionan problemas y toman decisiones" (habilidades) 43%, mientras que el más alto fue "cuenta con la experiencia necesaria para dar un servicio adecuado (conocimientos generales) 80%, lo cual muestra una incongruencia, si además lo relacionamos con otros puntos como son: "conoce su trabajo, las consecuencias del mismo y su importancia"; "cubren las necesidades del puesto, de la oficina y de la empresa"; " considero que todos los de esta sucursal son el personal que requiere la organización y se siente satisfecho con el servicio que dan", todos evaluados con un 75%. Una posible explicación al respecto es que la fuerza de ventas exige solución a situaciones que implica violar normas y procedimientos y por tanto el administrativo no da respuesta. (tabla 1)



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESULTADOS SUCURSAL CHAPULTEPEC

En esta sucursal los resultados de la post evaluación realizada por la fuerza de ventas muestran una mejoría en todos los rubros, después de la capacitación, obteniendo un incremento total de la media de 15.68%. Esto es una constante en los diversos rubros evaluados: conocimientos 11.6%, habilidades 15.2%, actitudes 10.6%, perfil del puesto 15% y valoración integral 26%. En el rubro de actitudes existen mayores áreas de oportunidad de acuerdo a la opinión de la fuerza de ventas, siendo el área de comunicación la que requiere una mejora continua, mientras que el rubro de valoración integral, fue el que alcanzó mayor puntuación específicamente en los puntos "hacen bien su trabajo y salvo algunos errores forman parte de un grupo capaz" y "tienen elementos para crecer y desarrollarse a la medida de las necesidades de la empresa" ambos con una valoración de 90%. (tabla 1)

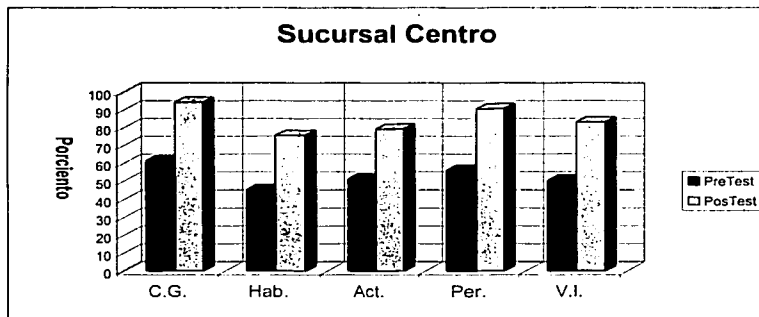


## RESULTADOS SUCURSAL CENTRO

La evaluación realizada por la fuerza de ventas de esta sucursal, muestra un notable incremento en todos los rubros durante la post evaluación, obteniendo incremento total de la media de 31.84%. En los rubros de habilidades y actitudes es donde se encuentran mayores áreas de oportunidad de acuerdo a la opinión de fuerza de ventas, los puntajes menores se encuentran en "solucionan problemas y toman decisiones" (45%) y "establecen mecanismos de comunicación que propician la retroalimentación" (63%). Una posible explicación al

respecto es a) la fuerza de ventas desconoce cuál área (puesto) le puede solucionar sus problemas, b) centralización en la toma de decisiones y c) el personal administrativo no establece una comunicación efectiva con la fuerza de ventas.

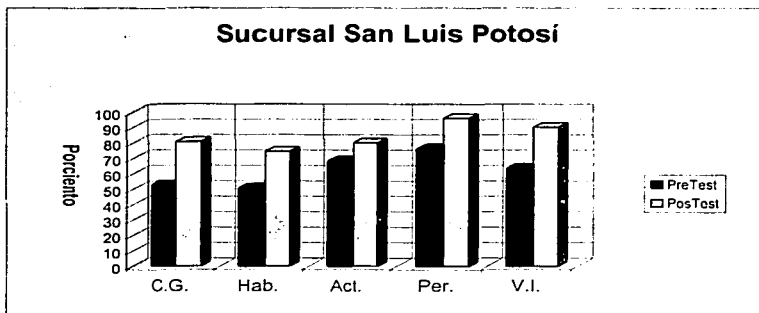
Las valoraciones más altas (100%), se ubican en "cuentan con la experiencia necesaria para dar un servicio adecuado", "son organizados y mantienen el control", "por sus conocimientos proyectan seguridad", "cumplen con las características que debe tener la persona que ocupa este puesto", tienen la edad y la escolaridad apropiada para hacer su trabajo", "se visten y comportan conforme a lo que los clientes esperan" y "hacen bien su trabajo y salvo algunos errores forman parte de un grupo capaz". (tabla 1)



### RESULTADOS SUCURSAL SAN LUIS POTOSÍ

Como se puede observar en la gráfica el pre test realizado por la fuerza de ventas de esta sucursal, muestra mejoría de acuerdo a los porcentajes obtenidos durante la post evaluación, en los rubros: conocimientos generales, habilidades, actitudes, perfil del puesto y valoración integral, sin embargo en el rubro de actitudes sólo hubo un incremento de 11.8%, ya que en el punto "trata bien a los clientes y se pone en su lugar", se observa un decremento (tabla 1) en la post evaluación, posiblemente se deba a la expectativa que se generó después de la capacitación en donde la fuerza de ventas esperaba notar un cambio significativo en las actitudes de la administración.



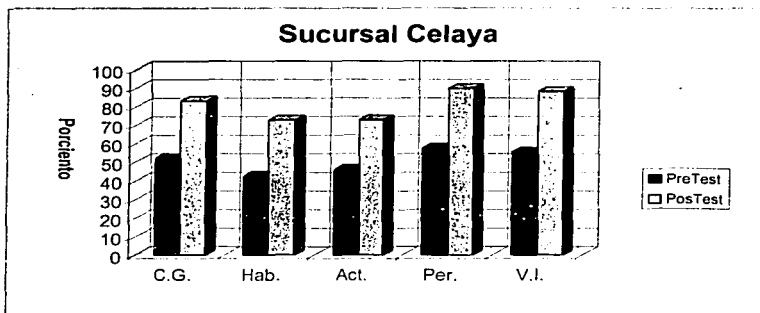


### RESULTADOS SUCURSAL CELAYA

Como se puede apreciar en la gráfica, en todos los rubros existió un incremento en las medias totales al salir del taller, especialmente en los rubros de valoración integral (35.8%), perfil del puesto (32.4%), conocimientos generales (31.2%), habilidades (30.2%) y observándose una diferencia menor en actitudes (26.8%). (tabla 1)

Cabe destacar, que en el rubro de habilidades, el puntaje menor se obtuvo en el aspecto de "solución de problemas y toma de decisiones" 43%, una posible explicación podría ser, problemas en la comunicación, ya que de igual manera en conocimientos generales el puntaje menor se obtuvo en "profundiza en sus conceptos y aclara las dudas que se le preguntan", mientras que en actitudes, la valoración más baja fue "establece mecanismos de comunicación que propician la retroalimentación 62%.

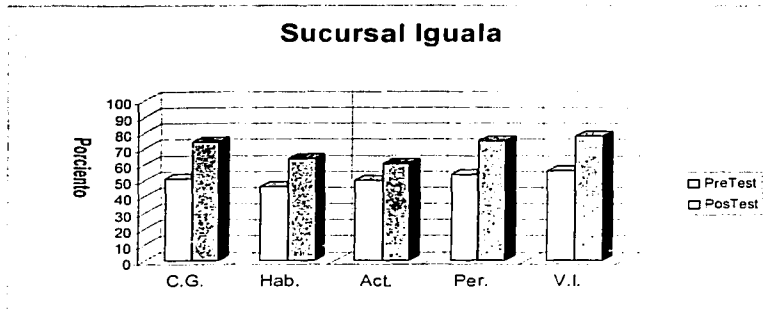
Los aspectos específicos que tuvieron un incremento en las valoraciones del postest son: "son responsables y asumen las consecuencias de sus acciones" 49%, "cuenta con la experiencia necesaria para dar un servicio adecuado" 42%, "por sus conocimientos proyectan seguridad" 43% y "considero que todos los de esta sucursal son el personal que requiere la organización y se sienten satisfechos con el servicio que dan" 42%. Si bien es cierto que el programa tuvo un impacto en la sucursal, es importante destacar que aún existen muchas áreas de oportunidad ya que sólo en algunos aspectos se alcanza una valoración superior al 90%.(tabla 1)



#### RESULTADOS SUCURSAL IGUALA

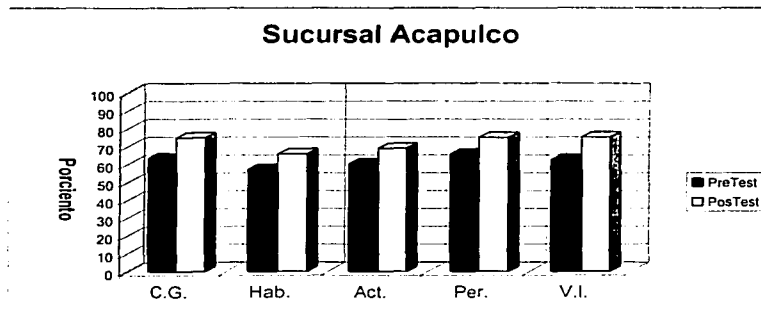
En el contraste pretest - postest, los puntajes de la fuerza de ventas asignados a los diferentes rubros muestran un incremento: conocimientos generales 22.4 %, habilidades 17.4%, actitudes 10.6%, perfil del puesto 21.2%, valoración integral 22%. Lo anterior indica una mejoría después del programa. El puntaje menor se obtuvo nuevamente en "solución de problemas y toma de decisiones" con 50%, mientras que el más alto "son las personas adecuadas para las funciones que deben realizar" 94%. (tabla 1), puntaje que resulta contradictorio, dado que si el personal administrativo no soluciona problemas, no podrían ser las personas idóneas para las funciones que realizan, una posible explicación es el probable desconocimiento que tiene la fuerza de ventas, en relación a las políticas de la empresa en la aceptación de riesgos para la venta de seguros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



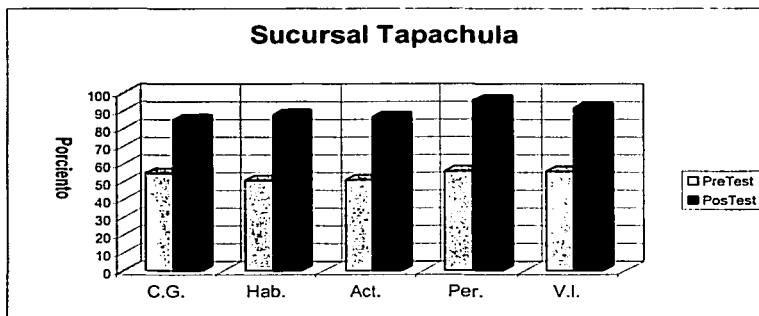
#### RESULTADOS SUCURSAL ACAPULCO

Como se puede observar en la gráfica, en la valoración realizada por la fuerza de ventas, existe un incremento en los porcentajes de post evaluación en todos los casos. Cabe subrayar que a pesar de tal incremento, en el rubro de actitudes y habilidades los porcentajes alcanzados en el post test, continúan siendo bajos, principalmente en solución de problemas (50%), responsabilidad (63%), ponerse en el lugar del cliente (60%) y establecer mecanismos de comunicación (58%). (tabla 1).



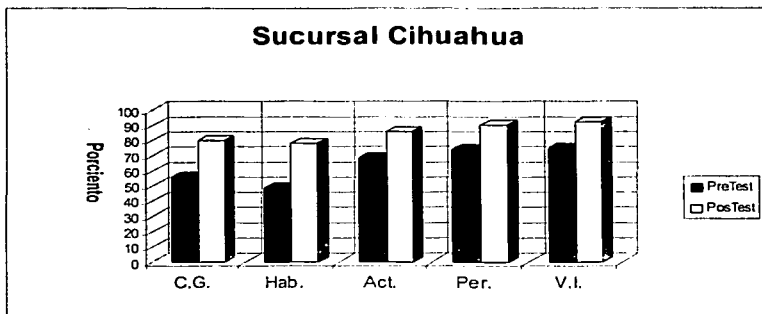
## RESULTADOS SUCURSAL TAPACHULA

La valoración ejecutada por la fuerza de ventas, muestra cambios en sentido ascendente en la post evaluación en todos los rubros, sin embargo en ningún caso alcanza el 100%, pero si se pueden apreciar incrementos, que van del 30 al 40%. Cabe mencionar que en puntos específicos si se obtiene la valoración de 100%, como son: "conocimiento e importancia de su trabajo, disciplina y responsables, cubren las necesidades del puesto, de la oficina y de la empresa, hacen bien su trabajo y salvo algunos errores forman parte de un grupo capaz y son las personas indicadas para dar el servicio que la compañía establece."



## RESULTADOS SUCURSAL CHIHUAHUA

En esta sucursal los resultados de la post evaluación realizada por la fuerza de ventas muestran una mejoría en todos los rubros, después de la capacitación, obteniendo un incremento total de la media de 21.08%. Esto es una constante en los diversos rubros evaluados: conocimientos 24.4%, habilidades 29.6%, actitudes 17.6%, perfil del puesto 17.6% y valoración integral 26%. En el rubro de habilidades existen mayores áreas de oportunidad de acuerdo a la opinión de la fuerza de ventas, siendo el área de solución de problemas la que requiere una mejora continua, mientras que el rubro de valoración integral fue el que alcanzó mayor puntuación, específicamente en los puntos "hacen bien su trabajo y salvo algunos errores forman parte de un grupo capaz". (tabla 1)



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### IV.4 CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado, se puede concluir que:

El impacto del programa fue positivo como puede apreciarse en las valoraciones realizadas por la fuerza de ventas, dado que ellos son los usuarios del servicio que presta el personal administrativo. Cabe destacar, que en el rubro de habilidades, siempre los puntajes menores se obtuvieron en el aspecto solución de problemas y toma de decisiones. Se pueden señalar cuatro hipótesis al respecto, sin que una descarte necesariamente a la otra:

1. La descripción de los puestos, así como el alcance de los mismos, no están claramente definidos, esto crea confusión tanto para el personal administrativo como para la fuerza de ventas.
2. La fuerza de ventas exige solución a situaciones que implican estar fuera de normas y procedimientos y por tanto el administrativo no da respuesta
3. La toma de decisiones está muy centralizada.
4. La fuerza de ventas desconoce las políticas de la empresa, en materia de aceptación de riesgos en la venta de seguros

Si bien es cierto que el programa tuvo impacto en las sucursales, es importante destacar que aún existen muchas áreas de oportunidad, ya que sólo en algunos aspectos se alcanza una valoración superior al 90%.

Se observó cambio del personal administrativo en actitud y comportamiento hacia la calidad en el servicio, después del programa de capacitación, de acuerdo a la evaluación realizada por la fuerza de ventas.

Estos datos apoyan las teorías de los diversos autores presentados ( Silicco, Denton , Katz, Müller, Albrech, entre otros), en donde se plantea que una estrategia que permite desarrollar una cultura de calidad en el servicio, es la capacitación en donde:

- ✓ Se destaque la importancia de tener un cambio cultural enfocado hacia la calidad en el servicio.
- ✓ Se involucre a todo el personal (directivos, personal administrativo y clientes externos) en la participación del programa, teniendo como resultado la elaboración de la misión y visión por sucursal.
- ✓ Se elabore una estrategia (plan de acción), para brindar calidad en el servicio, en donde:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Se continua con el trabajo definido por el personal administrativo con apoyo de la fuerza de ventas.
- Se definieron indicadores de calidad en el servicio, que les permitirá evaluar su propio quehacer y establecer mecanismos de retroalimentación con sus clientes externos, a fin de iniciar un proceso de mejora continua.

Aspectos que fueron alcanzado durante y después del programa de capacitación.

### SUGERENCIAS:

Un aspecto importante es reforzar el proceso generado en cada una de las sucursales y evitar que los alcances del programa implementado disminuyan. Para tal efecto se proponen las acciones siguientes:

- ✓ Auditar periódicamente las acciones que se propusieron ejecutar en términos de los indicadores desarrollados, detectando desviaciones e implementando las acciones correctivas pertinentes.
- ✓ Implementar periódicamente, cápsulas de seguimiento para reforzar actitudes y comportamientos tanto, para el personal administrativo como para la fuerza de ventas.
- ✓ Establecer un programa de carrera basado, en competencias laborales.
- ✓ Estructurar cursos de capacitación de habilidades específicas relacionadas, para el sostenimiento de resultados como:
  - Comunicación: efectiva, asertiva.
  - Desarrollo de habilidades técnicas
  - Desarrollo de equipos de alto rendimiento.
  - Solución de conflictos.
  - Motivación para el trabajo.
  - Relaciones interpersonales.
  - Análisis de problemas y toma de decisiones
  - Administración del tiempo.
  - Establecer un programa de consultoría para los gerentes.

Sabemos que el cambio de actitudes no es un cambio rápido, sin embargo si la compañía continua con el seguimiento y la revisión de las áreas de procesos y administrativa este cambio continuará. Así mismo en la medida que se practiquen la filosofía, valores, misión y visión de la organización, se podrá hablar de un cambio de actitudes enfocadas al servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### IV.5 LIMITACIONES

- Y No cabe duda que el estudio tienen una serie de limitaciones relativas a implantar una cultura de calidad en el servicio. Para alcanzar este gran objetivo la compañía de seguros dividió el proyecto en tres grandes áreas, procesos, administrativa y humana, esta última fue la que se trabajó.
- Y Si bien es cierto que se sensibilizó al personal administrativo para adoptar una cultura de calidad en el servicio (lo cual fue el objetivo de nuestro estudio), es importante mencionar que para que realmente se implante y adopte una cultura de calidad en el servicio como lo requiere la compañía, hay que revisar y modificar, las áreas administrativa y de procesos.
- Y Otra limitación que encontramos es que el personal administrativo y fuerza de ventas no son los únicos que forman parte del sistema de trabajo de la compañía aseguradora. Faltaría incluir en esta transición de cambio cultural al área central, quien establece la parte normativa y operativa en todos los procesos que se dan en las sucursales.
- Y Se desconoce la metodología empleada en el diagnóstico organizacional que empleó la compañía de seguros, lo que implica no tener la certeza de la validez y confiabilidad de la misma.
- Y En cuanto a la encuesta de opinión, la compañía de seguros proporcionó el instrumento para su aplicación. Se reconoce que ésta tiene una gran limitación: las preguntas son subjetivas y no permiten evaluar objetivamente las áreas contempladas en el instrumento.
- Y La calidad en el servicio es evaluada de acuerdo a la percepción del cliente, la cual a su vez es influenciada por diversos factores, entre ellos estado anímico y físico del cliente.
- Y Hasta el momento no se ha elaborado un instrumento que permita evaluar de manera objetiva la calidad en el servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## ANEXO 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **TALLER I: CALIDAD EN EL SERVICIO**

La duración de este taller fue de doce horas, dirigido al personal administrativo. Los objetivos generales del taller :

### **OBJETIVO GENERALES:**

- Identificar las necesidades del entorno para generar una estructura de trabajo que de respuesta a los requerimientos actuales de la organización.
- Realizar una auto evaluación del servicio que presta la sucursal a sus clientes externos (fuerza de ventas)

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Definir el concepto de cultura organizacional, así como los elementos que la conforman .
- Identificar los comportamientos que contribuyen al crecimiento de la organización
- Describir las fortalezas y debilidades de la sucursal
- Describir la importancia de la calidad en el servicio como ventaja competitiva
- Describir los indicadores de calidad en el servicio
- Identificar el perfil del cliente, así como sus necesidades
- Realizar una auto evaluación del servicio que prestan

### **CONTENIDO.**

1. Cultura Organizacional
2. Entendiendo el negocio y la calidad en el servicio

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

3. Mi contribución a negocio
4. Nuestros indicadores de calidad en el servicio
5. Las ventajas competitivas
6. El perfil de nuestros clientes
7. Identificación de necesidades
8. Herramientas básicas de servicio
9. Auto evaluación de servicio
10. Integración de los equipos de trabajo orientados al servicio.

## **TALLER II: EL PAPEL DEL AGENTE EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Duración del taller ocho horas, dirigido a la fuerza de ventas. El objetivo general del taller :

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Identificar las necesidades del cliente interno y externo como medio para el desarrollo de un plan de acción que permita aprovechar las oportunidades de mejora y apoyo que demanda la calidad en el servicio.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Definir el concepto de cultura organizacional, así como los elementos que la conforman .
- Identificar los mitos que afectan la cultura organizacional, así como definir acciones que permitan acabar con los mitos dentro de la organización
- Analizar la formación de valores
- Identificar los elementos que definen a los equipos efectivos

### **CONTENIDO.**

1. Cultura organizacional
2. Mitos que obstaculizan el servicio

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. Valores que unifican y refuerzan el servicio
4. Necesidades del cliente interno y externo
5. Alternativas de solución
6. Trabajo en equipo estrategia de servicio
7. Evaluación de servicio que reciben

### *TALLER III: DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN*

*Duración del taller ocho horas, dirigido al personal administrativo. Los objetivos generales son:*

#### **OBJETIVOS GENERALES:**

- Establecer los indicadores de calidad en el servicio con base a los resultados de la evaluación de la fuerza de ventas.
- Desarrollar un plan de acción que permita cumplir con los requerimientos de servicio de la fuerza de ventas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Elaborar la misión y visión de la sucursal, a fin de generar un sentido de pertenencia y compromiso hacia la cultura de calidad en el servicio.

#### **CONTENIDO.**

1. Resultados comparativos de la evaluación del servicio.
2. Visión y Misión de la sucursal.
3. Plan de acción.
4. Estándares de calidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **TALLER IV: TALLER DE INTEGRACIÓN**

El taller tuvo una duración de diez horas dirigido al personal administrativo y fuerza de ventas.

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Definir la importancia de la relación cliente – proveedor para brindar calidad en el servicio.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS :**

- Evaluar los resultados del plan de acción para mejorar el servicio.
- Propiciar la integración entre el personal administrativo y la fuerza de ventas.
- Identificar áreas de oportunidad para mejorar la calidad en el servicio
- Desarrollar un plan de acción en forma conjunta para satisfacer las necesidades de servicio existentes.
- Definir indicadores de calidad en el servicio

### **CONTENIDO.**

- 1) Los equipos efectivos de trabajo
- 2) Eliminando el obstáculo del conflicto en la integración de equipos de trabajo
- 3) Evaluación de resultados
- 4) Retroalimentación cliente – proveedor
- 5) Identificación de áreas de oportunidad
- 6) Desarrollo de un plan de acción.
- 7) Un camino: trabajo en equipo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ENCUESTA DE OPINIÓN (PRE TEST)

### EVALUACIÓN DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Uno de los propósitos que la organización tiene es generar una cultura de calidad en el servicio, por lo que es necesario incursionar en el ámbito de las actitudes y comportamientos del personal que labora en la organización. Para ello es de suma importancia obtener una medición sobre la percepción que la fuerza de ventas tiene en relación al servicio que recibe del personal de la sucursal a la que pertenece.

A continuación encontrará varios enunciados referentes a las habilidades y conocimientos del personal administrativo, califique cada enunciado de acuerdo a su experiencia y a la siguiente escala:

0.- Desacuerdo                      1.- De acuerdo

<< Desde su punto de vista el personal administrativo de Seguros.....>>

#### CONOCIMIENTOS GENERALES

	<i>ENUNCIADO</i>	<i>PUNTAJE</i>
1	Cuenta con la experiencia necesaria para dar un servicio adecuado	
2	Conoce su trabajo, las consecuencias del mismo y su importancia	
3	Es organizado y mantiene el control	
4	Por sus conocimientos proyecta seguridad	
5	Profundiza en sus conceptos y aclara las dudas que se le preguntan	

#### HABILIDADES

	<i>ENUNCIADO</i>	<i>PUNTAJE</i>
1	Es disciplinado	
2	Mantiene el entusiasmo, se encuentra motivado y activo	
3	Es responsable y asume las consecuencias de sus acciones	
4	Se comunica de forma clara y establece bien sus puntos de vista	
5	Soluciona problemas y toma decisiones	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ACTITUDES

	<i><b>ENUNCIADO</b></i>	<i><b>PUNTAJE</b></i>
1	Mantiene una actitud amable y es receptivo a mis comentarios	
2	Es sincero y congruente con lo que dice y hace	
3	Se muestra dispuesto a proporcionarme un servicio adecuado	
4	Trata bien a los clientes y se pone en su lugar	
5	Establece los mecanismos de comunicación que propician la retroalimentación	

### PERFIL DE PUESTO

	<i><b>ENUNCIADO</b></i>	<i><b>PUNTAJE</b></i>
1	Cubre las necesidades del puesto, de la oficina y de la empresa	
2	Es adecuado a las funciones que debe realizar	
3	Cumple con las características que debe tener la persona que ocupa esos puestos	
4	Tiene la edad y la escolaridad apropiada para hacer su trabajo	
5	Se viste y comporta conforme a lo que los clientes esperan	

### VALORACIÓN INTEGRAL

	<i><b>ENUNCIADO</b></i>	<i><b>PUNTAJE</b></i>
1	Es adecuado para el servicio que de la compañía se requiere	
2	Hace bien su trabajo y salvo algunos errores es un grupo capaz	
3	Es un grupo fuerte y bien integrado por lo que proporciona el servicio adecuado	
4	Tiene elementos para crecer y desarrollarse a la medida de las necesidades de la empresa	
5	Es el personal que requiere la organización y estoy satisfecho con su servicio	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## ENCUESTA DE OPINIÓN (POS TEST)

### EVALUACIÓN DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Uno de los propósitos que la organización tiene es generar una cultura de calidad en el servicio, para ello es necesario incursionar en el ámbito de las actitudes y comportamientos del personal que labora en la organización. Para ello es de suma importancia obtener una medición sobre la percepción que la fuerza de ventas tiene en relación al servicio que reciben del personal de la sucursal a la que pertenece.

A continuación encontrará varios enunciados referentes a las habilidades y conocimientos del personal administrativo, califique cada enunciado de acuerdo a su experiencia y a la siguiente escala:

0.- Desacuerdo                      1.- De acuerdo

<< Desde su punto de vista el personal administrativo de Seguros.....>>

### CONOCIMIENTOS GENERALES

	<i>ENUNCIADO</i>	<i>PUNTAJE</i>
1	Cuenta con la experiencia necesaria para dar un servicio adecuado	
2	Conoce su trabajo, las consecuencias del mismo y su importancia	
3	Es organizado y mantiene el control	
4	Por sus conocimientos proyecta seguridad	
5	Profundiza en sus conceptos y aclara las dudas que se me preguntan	

### HABILIDADES

	<i>ENUNCIADO</i>	<i>PUNTAJE</i>
1	Es disciplinado	
2	Mantiene el entusiasmo, se encuentra motivado y activo	
3	Es responsable y asume las consecuencias de sus acciones	
4	Se comunico de forma clara y establece bien sus puntos de vista	
5	Soluciona problemas y toma decisiones	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ACTITUDES

	<i><b>ENUNCIADO</b></i>	<i><b>PUNTAJE</b></i>
1	Mantiene una actitud amable y es receptivo a mis comentarios	
2	Es sincero y congruente con lo que dice y hace	
3	Se muestra dispuesto a proporcionarme un servicio adecuado	
4	Trata bien a los clientes y me pone en su lugar	
5	Establece los mecanismos de comunicación que propician la retroalimentación	

### PERFIL DE PUESTO

	<i><b>ENUNCIADO</b></i>	<i><b>PUNTAJE</b></i>
1	Cubre las necesidades del puesto, de la oficina y de la empresa	
2	Es adecuado a las funciones que debe realizar	
3	Cumple con las características que debe tener la persona que ocupa esos puestos	
4	Tiene la edad y la escolaridad apropiada para hacer su trabajo	
5	Se viste y comporta conforme a lo que los clientes esperan	

### VALORACIÓN INTEGRAL

	<i><b>ENUNCIADO</b></i>	<i><b>PUNTAJE</b></i>
1	Es adecuado para el servicio que de la compañía se requiere	
2	Hace bien su trabajo y salvo algunos errores es un grupo capaz	
3	Es un grupo fuerte y bien integrado por lo que proporciona el servicio adecuado	
4	Tiene elementos para crecer y desarrollarse a la medida de las necesidades de la empresa	
5	Es el personal que requiere la organización y estoy satisfecho con su servicio	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## ANEXO 3

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las fortalezas y debilidades de la compañía, señaladas en cada una de las sucursales fueron similares por lo que se resumieron en los siguientes cuadros:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>% DE CASOS</b>
1. Solvencia económica	100
2. Agilidad de servicio en caso de siniestro	95
3. Amplia estructura	97
4. Plan de prestaciones	90
5. Capacitación constante para el personal administrativo	100
6. Empresa rentable	100
7. Pago inmediato de los siniestros	90
8. Oficina con buena presentación física	85
9. Pago inmediato de comisiones	95
10. Buenos productos.	85
11. Atención con arribo antes de los 30 minutos	100
12. Rapidez en atención a asegurados en gastos médicos	85
13. Incentivos a la fuerza de ventas	90
14. Promociones de descuentos.	95

En lo referente a las debilidades:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>% DE CASOS</b>
1. Bajos sueldos al personal administrativo	84
2. Toma centralizada de decisiones	93
3. Sistemas y equipo obsoleto	90
4. Mala planeación en el lanzamiento de nuevos productos	85
5. Localización inadecuada de la oficina	60
6. Falta de personal multi habilidades	80
7. Falta de incentivos al personal administrativo	96
8. Reprocesos en demasía	90
9. Apatía entre el personal administrativo	90
10. Falta de integración entre el administrativo y la fuerza de ventas	98
11. Desconocimiento de las funciones de cada puesto	70
12. Demasiada información en el llenado de los documentos	87
13. Demasiada austeridad	80
14. Constantes cambios de jugada	93
15. Falta de promotores comprometidos con su función	88
16. Fuerza de ventas que no conoce los productos que ofrece.	80
17. Solicitud de requisitos que la competencia no requiere	80

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO 4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### MITOS SUCURSAL CENTRO

MITO	ORIGEN/CAUSA ¿Qué los propicia?	CUAL ES EL EFECTO O IMPACTO EN LOS RESULTADOS ESPERADOS	QUE SE REQUIERE PARA DESAPARECER/DISMINUIR ESA CREENCIA
Accesibilidad del personal administrativo	No escuchan	Desconfianza, invertir mas tiempo en la solución de problemas	Mayor comunicación
Los agentes realizan muchas ventas	Poca disposición y negativismo	Mala imagen, falta de ingresos	Actuar con profesionalismo y entusiasmo
Costos excesivos en las primas de los seguros	Renuencia del cliente a aportar una parte de sus percepciones	Disminución de ingresos y el cliente no está protegido	Buscar mejoría en costos y atención y satisfacción de necesidades del cliente.
El cliente acepta los seguros	Falta de confianza y seguridad de la gente	Desconfianza y no realiza la venta	Mejorar la capacitación del agente
Hay cooperación entre el administrativo y la fza. de ventas	Indolencia y apatía	Baja productividad y bajas ventas	Trabajo en equipo
El administrativo tiene criterio	Miedo, falta de capacitación, desinformación	Entorpecimiento de tramites	Capacitación en la toma de decisiones
El administrativo y la fuerza de ventas son un equipo integrado	Envidia, no hay espíritu de servicio, desconfianza hacia el agente,	Choques y problemas con el administrativo	Cursos de relaciones humanas entre agentes y administrativos.
Si no existiera el agente no existiría el administrativo	Los agentes se sienten importantes	Que no los tratan como ellos quisieran	Comprensión mutua de que todos somos importantes
Disposición	Actitud, tiempo en la empresa	Falta de atención	Organización de tiempo y responsabilidad

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### MITOS SUCURSAL CENTRO

MITO	ORIGEN/CAUSA ¿Qué los propicia?	CUAL ES EL EFECTO O IMPACTO EN LOS RESULTADOS ESPERADOS	QUE SE REQUIERE PARA DESAPARECER/DISMINUIR ESA CREENCIA
Criterio en políticas	Desinformación	Pérdida de negocios	Estudiar y tomar una actitud positiva
Publicidad en medios masivos	No penetrar en el mercado	Disminución de ventas	Incrementar la promoción

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### MITOS SUCURSAL TAPACHULA

MITO	ORIGEN/CAUSA ¿Qué los propicia?	CUAL ES SU EFECTO O IMPACTO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS	QUE SE REQUIERE PARA DESAPARECER/DISMINUIR ESA CREENCIA
Accesibilidad del personal administrativo	No escuchan	Desconfianza, invertir mas tiempo en la solución de problemas	Mayor comunicación
Los agentes realizan muchas ventas	Poca disposición y negativismo	Mala imagen, falta de ingresos	Actuar con profesionalismo y entusiasmo
Si dispersamos actividades ganamos mas	Evitar trabajar de tiempo completo en los seguros	Una vida de fracasos al dispersar energia	Profesionalizar la venta de seguros
Costos excesivos en las primas de los seguros	Renuencia del cliente a aportar una parte de sus percepciones	Disminución de ingresos y el cliente no está protegido	Buscar mejoría en costos y atención y satisfacción de necesidades del cliente
Hay cooperación	Indolencia y apatia	Baja productividad	Trabajo en equipo
No hay productos competitivos	No analizar los productos de la competencia	Bajas ventas	Productos competitivos la toma de decisiones
El administrativo tiene criterio	Miedo, falta de capacitación, desinformación	Entorpecimiento de trámites	Cursos de relaciones humanas entre agentes y administrativos.
El administrativo y la fuerza de ventas son un equipo integrado	Envidia, no hay espíritu de servicio, desconfianza hacia el agente,	Deserción de la fuerza de ventas, choques y problemas con el administrativo	Comprensión mutua de que todos somos importantes
Si no existiera el agente no existiría el administrativo	Los agentes se sienten importantes	Que no los tratan como ellos quisieran	Organización de tiempo y responsabilidad
Disposición	Actitud, tiempo en la empresa	Falta de atención	

TESIS CONT  
 FALLA DE CALIDAD  
 NEGOTIO



**MITOS SUCURSAL TAPACHULA**

MITO	ORIGEN/CAUSA ¿Qué los propicia?	CUAL ES SU EFECTO O IMPACTO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS	QUE SE REQUIERE PARA DESAPARECER/DISMINUIR ESA CREENCIA
Eficacia  Criterio en políticas	Falta de conocimiento  Desinformación	Tardanza en soluciones  Pérdida de negocios	Capacitación, actualización y disposición  Estudiar y tomar una actitud positiva

TESTIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### MITOS SUCURSAL CHIHUAHUA

MITO	ORIGEN/CAUSA ¿Qué los propicia?	CUAL ES SU EFECTO O IMPACTO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS	QUE SE REQUIERE PARA DESAPARECER/DISMINUIR ESA CREENCIA
El área de emisiones funciona mal.	Retraso en la entrega de póizas	Insatisfacción del cliente, Pérdida de negocios.	Revisar la carga de trabajo del área y de requerirlo darle apoyo o capacitar al personal
El agente de seguros es altamente productivo.	Mala organización o intereses diferentes	Baja productividad.	Un auto análisis con base en los resultados.
Los agentes son siempre puntuales	Mala disciplina y mala organización	Mala imagen y no muy buenos resultados. Enojo de quien espera	Hacer conciencia de nuestro trabajo y obligaciones
Tarifas altas en nuestros productos	Malas ventas	Baja producción	Comparación real sobre tarifas ante la competencia
El personal administrativo no quiere trabajar en equipo.	La respuesta ante nuevos retos es siempre no.	Enojo y pérdida de negocios	Revisar el alcance y limitante de cada puesto.
El personal de ventas conoce los productos que promociona	El agente de ventas se especializa en un solo producto y sólo ese vende	Venta en un solo producto	Capacitar técnicamente en todos los productos.
La sucursal puede resolver todos los problemas que enfrenta	Hay muchos casos en los que no hay respuesta inmediata de la sucursal. Antes tiene que ser consultada en oficinas centrales	Pérdida de negocios, enojo y frustración de todos	Acabar con el centralismo . Dar mayor libertad y autonomía a las sucursales.
El personal administrativo conoce bien sus funciones	Problemas no resueltos	Surgen conflictos entre administrativo y ventas Se satura a la persona que toma decisiones	Capacitar al personal en las funciones que desempeñará y en los procesos que debe seguir.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**FALTA  
PAGINA**

**116**

## ANEXO 5

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **SUCURSAL CENTRO**

### **MISIÓN**

**BRINDAR CALIDAD EN EL SERVICIO, A TRAVÉS DEL EQUIPO DE TRABAJO SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES CON PRODUCTOS COMPETITIVOS QUE NOS PERMITAN MANTENER EL LIDERAZGO EN EL RAMO ASEGURADOR, CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO DEL PERSONAL QUE LO INTEGRAMOS.**

### **VISIÓN**

**CONJUNTAR LA FUERZA DE VENTAS Y EL ÁREA ADMINISTRATIVA ESTABLECIENDO MECANISMOS DE COMUNICACIÓN A FIN DE BRINDAR CALIDAD EN EL SERVICIO, MANTENIENDO EL LIDERAZGO EN EL MERCADO ASEGURADOR**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **SUCURSAL TAPACHULA**

### ***MISIÓN***

***VENDER LOS MEJORES SEGUROS EXISTENTES DEL MERCADO, QUE PROPORCIONEN SEGURIDAD, TRANQUILIDAD, BIENESTAR Y CONTAR CON EL PERSONAL QUE BRINDA EL MEJOR SERVICIO DE Calidad A SUS CLIENTES.***

### ***VISIÓN***

***SER UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DISTINGA POR SU CALIDEZ HUMANA , POR LA CALIDAD DE SUS SERVICIOS Y POR EL TRABAJO EN EQUIPO EN SUS DIFERENTES ÁREAS Y SER LA EMPRESA NÚMERO UNO EN LA VENTA DE LOS SEGUROS EN SUS DIFERENTES RAMOS.***

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## SUCURSAL CHIHUAHUA

### **MISIÓN**

*OFRECER AL MERCADO CHIHUAHUENSE LA SEGURIDAD DE ADQUIRIR LOS MEJORES PRODUCTOS Y SERVICIOS A UN COSTO JUSTO, GARANTIZANDO CON ELLO LA TRASCENDENCIA EN EL TIEMPO DE LA SUCURSAL CHIHUAHUA; MEDIANTE LA INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN DE SU FUERZA DE VENTAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO, QUE SATISFECHA DE HABER CUMPLIDO CON SU TAREA DIARIA, MEJORARÁ CONSTANTEMENTE SU CALIDAD DE VIDA.*

### **VISIÓN**

*SER LA MEJOR SUCURSAL DEL PAÍS, RECONOCIDA POR SU CONFIABILIDAD Y BUEN TRATO QUE OTORGAN SUS INTEGRANTES CON MENTALIDAD DE ÉXITO, PRODUCTO DEL DESARROLLO CONSTANTE Y DEL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE UN AMBIENTE DE ARMONÍA, ENTUSIASMO Y COMPROMISO.*

LEMA

“ La excelencia y la calidad es la diferencia”

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PLAN DE ACCIÓN SUCURSAL CENTRO PERSONAL ADMINISTRATIVO

AREA	OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE
Servicio	Atender al cliente con calidad	Contestar el teléfono con calidad Dar respuesta a la necesidad al cliente y resolver problemas o canalizarlo Establecer acuerdos entre promotores y personal administrativo. Elaborar circular donde se informe sobre la situación	Contestar máximo al 3er. trimestre mensualmente 10 llamadas con los clientes Disminuir el número de quejas al 4%	Secretaria y todo el personal administrativo
		Atender al cliente con una sonrisa y trato amable. Poner un buzón de quejas		Todo el personal
Comunicación	Sensibilizar al cuerpo de ajustadores en la importancia de brindar calidad en el servicio	Reunión de capacitación para agentes en la revisión de pólizas y sus condiciones.	Evaluación de conocimientos mínimo 85%	Jefe de Sinistros
		Reuniones quincenales de trabajo con el personal de siniestros. Elaboración y aplicación de cuestionarios sobre la atención a clientes	Cero quejas del cliente	Jefe de siniestros
Toma de decisiones	Identificar los límites de responsabilidad de cada puesto y darlos a conocer a la fuerza de ventas	Establecer mecanismos de comunicación, Ser más amable y comprensivo, Cuantificar en una semana el número de quejas	Disminuir al 25% el número de quejas Colocar un buzón de sugerencias	Jefe técnico y Jefe administrativo
		Reuniones informativas con los agentes y mandarlo por escrito	Reducir en un 50% la queja de los agentes sobre la toma de decisiones	Jefe técnico y Jefe administrativo

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Organización	ar una mejor imagen y facilitar el trabajo	Mantener en orden la papelería, llevar una agenda de pendientes del día.	Cumplimiento de la agenda en un 100%,diariamente	Todo el personal administrativo
	Llevar un mejor control de archivo	Establecer un horario para archivar Apoyo de todo el personal para cumplir con todas las funciones	Archivo al día	Todo el personal administrativo

PLAN DE ACCIÓN SUCURSAL TAPACHULA PERSONAL ADMINISTRATIVO

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Calidad en el servicio	Atender al cliente con calidad	Contestar el teléfono con calidad	Tiempo : 24 horas	Jefe administrativo
	Aclarar las dudas que manifieste la fuerza de ventas con base en las reglas, políticas y procedimientos por la organización	Dar respuesta a la necesidad al cliente y resolver problemas o canalizarlo  Revisar las reglas, políticas y procedimientos antes de dar una respuesta.		
	Identificar los estados de ánimo de nuestros clientes para aplicar la escucha activa, como medio para evitar conflictos	Llevar a la práctica los elementos de la escucha activa  Ayudar a nuestros clientes a encontrar una solución a sus quejas	Menor número de conflictos	Todo el personal administrativo
	Dar atención oportuna a asegurados	Atención a fuerza de ventas  Recepción de pagos de las diferentes áreas  Elaboración de Conciliación bancaria  Verificar la correcta recepción de pagos	Reportes diarios Emisión de cheques sin errores	Caja
	Actualización diaria en la captura de lo pagado (ingresos y egresos)	Impresión de cheques sin errores		

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
	Dar una mejor atención a los clientes	<p>Capacitación constante</p> <p>Revisar correctamente la recepción de solicitudes para su captura</p> <p>Orientar y asesorar al cliente en los siniestros de G.M.M.</p>	<p>Retroalimentación con el Gerente y clientes atendidos</p> <p>Pago oportuno a médicos y hospitales</p>	Atención a clientes
	Dar una mejor atención a los clientes	<p>Definir un horario de atención para la fuerza de ventas.</p> <p>Captura oportuna de todas la solicitudes que no tienen condiciones especiales recibidas hasta las 16 horas.</p> <p>Disminuir errores en la emisión de pólizas</p>	<p>Horario de atención</p> <p>Reporte diario de cobranzas.</p>	Cobranza y emisión

PLAN DE ACCIÓN SUCURSAL CHIHUAHUA PERSONAL ADMINISTRATIVO

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Comunicación	Aclarar las dudas que manifieste la fuerza de ventas con base en la reglas, políticas y procedimientos establecidos por la organización.	<p>Escuchar con atención</p> <p>Revisar las reglas, políticas y procedimientos antes de dar una respuesta,</p> <p>Dar la respuesta a la fuerza de ventas inmediatamente o en un lapso no mayor de 24 horas.</p>	Tiempo : 24 horas	Gerente, jefe administrativo, jefe técnico
Atención a clientes	Identificar los estados de ánimo de nuestros clientes para aplicar la escucha activa como medio para evitar conflictos.	<p>Llevar a la práctica los elementos de la escucha activa.</p> <p>Ayudar a nuestros clientes a encontrar una solución a sus necesidades</p>	Comunicación: menor número de conflictos	Todo el personal administrativo
Actitudes	Mantener el entusiasmo en la realización de las actividades diarias	<p>Reuniones semanales para prever y o resolver problemas que se presenten.</p> <p>Estar en contacto directo con todo el personal.</p>	Actitud. Sonrisas, decremento en los conflictos, disposición.	Todo el personal administrativo

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## Anexo 6

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN.

**PLAN DE ACCION TALLER DE INTEGRACION SUCURSAL CENTRO**

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Conmutador	Optimizar el servicio en la atención a clientes por teléfono	Establecer acuerdo con promotorías para la atención al cliente vía telefónica Capacitar a las secretarías de las promotorías	Disminución de quejas de nuestros clientes en un 100%	Area administrativa y promotores
Servicio	Disminuir quejas al 100% y Toma de decisiones	Reuniones informativas con fuerza de ventas Boletín informativo y mural Aplicación de cuestionario	Cero quejas de la fuerza de ventas	Gerente y Jefes de área
		Seleccionar por ramo y prioridades Entrega la emisión en 24 hrs.	Entrega de pólizas 3 días máximo Cero devoluciones	Emisión
	Organizar las solicitudes			
	Emisión correcta sin errores			
Integración	Mejorar el servicio y atención al cliente	Sensibilizarse ante el problema del cliente	Cuestionario del cliente 100% satisfecho	Ajustadores
	Integrar a la fza. de ventas y el personal administrativo	Acordar entre las dos áreas fechas para reuniones tanto informativas como sociales	Ambiente agradable de trabajo	Todos
Comunicación	Establecer mecanismos de comunicación efectiva con la gerencia	Respetar turno Avisar asunto a tratar Ser conciso en el asunto a tratar	Eficiencia en el trabajo	Todos
Organización	Personal capacitado en todas las áreas	Tener conocimiento del área a ocupar	Mayor fluidez en los negocios	Gerencia
Actitudes	Brindar calidad en el servicio	Trato amable	Evaluación una vez al mes	Administrativo y Recursos Humanos

TRES CON  
 FALLA DE ORIGEN

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Actitudes	Mejorar el ambiente de trabajo	Llamar la atención a los empleados de una manera discreta	Evaluación de los empleados del mes	Administrativo y Recursos Humanos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PLAN DE ACCION TALLER DE INTEGRACION SUCURSAL TAPACHULA

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Procesos	Conocer politicas y procedimientos de susc. Autos, vida, G.M.M. Ind.	Contar con manuales y circulares	Disminuir consultas al 90%	Promotores y agentes
Comunicación	Informar los acuerdos de las juntas de trabajo promotores gerencia a todo el personal	Reuniones de trabajo ,previamente acordadas	Minutas de acuerdos	Jefe administrativo
Servicio	Mejorar el servicio y atención a clientes	Requisitar solicitudes correctamente  Mantener papelería a la vista Coordinar el trabajo de emisión, alternar el servicio de asesoría y captura de emisión Retroalimentación semanal con promotores	Emitir pólizas y endosos en 24 horas Cero rechazos	Fuerza de ventas, emisión
Cobranza y Atención a clientes	Calidad en el servicio de cobranza	Implantar sistema de fichas Dar seguimiento y control a todos los tráites	Retroalimentación y tiempos de respuesta	Cobranza, gerencia y promotorías
Servicio telefónico	Mejorar el servicio telefónico	Todo el personal debe contestar el teléfono	Tres timbrazos como máximo	Todos  Todos
Decisiones	Solución ágil y oportuna a todos los tramites	Revisar funciones y delegar la toma de decisiones	Tiempos de respuesta a tramites	Gerencia

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN



AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Actitudes	Respetar el tiempo de los demás	Ser breve y concreto en los asuntos a tratar	Retroalimentación semanal con promotores	Todos
Integración	Integrar en un solo equipo a la fuerza de ventas y personal administrativo	Practicar cortesía	Mejores relaciones	Todos

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

PLAN DE ACCION TALLER DE INTEGRACION SUCURSAL CHIHUAHUA

AREA	OBJETIVO	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Comunicación	Establecer mecanismos de comunicación entre el personal administrativo, fza. de ventas	Definir reuniones con la fza. de ventas. Realizar juntas periodicas con la finalidad de actualizar o implementar mecanismos de servicio y operación  Organizar reuniones extra laborales Aplicar la escucha activa	Circulares Disminución de quejas Clientes satisfechos 97%	Fza. de ventas y administrativo
Servicio	Satisfacer las necesidades del cliente	Identificar sus necesidades Ser empáticos Revisar los procesos para mejorar la atención Actitud positiva Evaluar el servicio que proporcionamos	Cliente satisfecho	Todo el personal administrativo
Procesos	Emitir pólizas sin errores	Capacitar a la fuerza de ventas en el correcto llenado de solicitudes. Revisarlas el mismo día Entregar la póliza al día siguiente	Emisión de póliza en 24 horas sin errores	Emisión y atención a clientes
	Revisar todos los procesos administrativos	Reuniones de todas las áreas administrativa para revisión y propuestas de mejora en los procesos	Simplificar trámites administrativos	Todo el personal administrativo
Equipos	Integrar a los administrativos y fuerza de ventas en equipos efectivos	Revisar la interdependencia entre administrativos y fuerza de ventas  Respetar tiempos Compartir y transmitir la misión y visión de la sucursal Revisar periódicamente este plan de acción para cumplirlo y renovarlo	Mayor productividad	Fuerza de ventas y administrativo

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Los indicadores de calidad definidos en la mayoría de las sucursales son:

<b>AREA</b>	<b>INDICADOR</b>
<i>Emisión</i>	Cero errores en la emisión de las pólizas
<i>Emisión</i>	Entrega de las pólizas en un máximo de 24 horas
<i>Cobranza</i>	Atender al cliente en la entrega de recibos para su cobro en un máximo de 40 min.
<i>Cobranzas y caja</i>	Atender al cliente en la recepción de los pagos en un máximo de 15 minutos
<i>Ingeniería</i>	Dar respuesta de aceptación o rechazo de riesgos en: Oficina 24 horas Matriz en 48 horas Reaseguro 72 horas
<i>Atención al cliente</i>	Aceptar o rechazar la solicitud de algún trámite el mismo día de recepción.
<i>Gerencia</i>	Difundir las comunicaciones que genera la oficina matriz el mismo día que llega a la oficina el comunicado
<i>Todas</i>	Contestar las llamadas telefónicas en un máximo de tres sonidos
<i>Cobranzas</i>	Recuperar el 100% de los recibos no cobrados
<i>Siniestros</i>	Depurar el 100% de los siniestros en un máximo de cinco días hábiles
<i>Siniestros</i>	Dar control y seguimiento al 100% de los siniestros hasta la cancelación de la reserva o pago del mismo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., Aprender jugando Tomo II, Edit. Limusa, México 1991.
- Aguilar, Siliceo, Liderazgo para la productividad en México, Edit. Limusa, México 1996.
- Arias, G.F., Capacitación y desarrollo de personal, Edit. Trillas, México 1999.
- Barajas Pérez, La productividad como factor de desarrollo. Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM 1980.
- Basañez, Miguel, El pulso de los sexenios, 20 años de crisis en México, Editorial Siglo XXI, México 1990.
- Berry, Thomas H., Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total, Edit. Mc Graw Hill, México 1996.
- Campbell y Stanley., Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social, Edit. Amorrortu editores, Buenos Aires 1983.
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. Modernización y Productividad, Edit. Diana, 1988.
- CONACYT, Boletín de política informática en México, Vol. 1, 2000.
- CONACYT, Estudio sobre los establecimientos certificados en ISO 9000, México 1998.
- CONCAMIN, Memoria II Foro Internacional de Productividad, México 1988.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1990.
- Cornejo Araujo, Dieter, La calidad en el servicio, clave del éxito de los noventas. Tesis de Maestría en Administración, Universidad Anáhuac del Sur.
- Cottle, David, El servicio centrado en el cliente, Edit. Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Crosby, Phillip, B., La calidad no cuesta, Edit. CECSA, México 1992.
- Daft Richard, Steers Richard, Organizaciones, Edit. Limusa, México 1996.
- De Buen, L. N., Derecho del Trabajo, Tomo II, Edit. Porrúa, 1992.
- De Souza, Adriana, Cultura Organizacional, P.A. & Partners, Recursos Humanos, México 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

133

Deming, Edward, Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis, Edit. Díaz de Santos, Madrid, 1994.

Denison, D., Culturas Corporativas, Edit. Legis, Colombia 1994.

Denton, D.K., Calidad en el Servicio a los clientes, Edit. Díaz de Santos, Madrid 1991.

Domínguez, Ch. G., Becas para trabajadores y Servicio Nacional de Empleo, Realidades Laborales S. T. P. S., 1995.

Fernández, José Antonio, Cazoria L. Angelina, Productividad del Factor Humano, Edit. Aethia, México 1990.

Flippo, E., Principios de Administración de Personal, Mc Graw Hill, México 1990.

García A., Garrido Garrido M., Retos y Oportunidades para el Psicólogo del Trabajo en el área de Capacitación ante el Tratado de Libre Comercio, Tesis de Licenciatura en Psicología, 1995.

García de los Ángeles, R., La Obligación y el Derecho de Capacitación, Inca Rural, México 1981.

Gitlow, Howard, Gitlow Shelly, Cómo mejorar la calidad y la productividad con el Método Deming, Edit. Norma, México 1992.

Gonzalbo, A. P., Historia de la Educación en la Época Colonial, Colegio de México, México 1990.

González Prado, Francisco, El Financiero, Mayo 16, México 1994.

Gutiérrez, Mario, Administrar para la calidad, Edit. Limusa, México 1989.

Hazas, G., Apuntes sobre el control total de la calidad, México.

Hernández Laos, Enrique, Garro Bordonaro, Nora, Llamas Huitrón, Ignacio, Productividad y Mercado de Trabajo en México, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México 2000.

Hernández Laos, Enrique:

Evolución de la productividad de los Factores, Ediciones Productividad, México 1973.

Tendencias de la Productividad en México 1970-1991, Ediciones Productividad, 1993.

Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, Edit. Trillas, México, 1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

134

IDEX, Cultura de efectividad, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1996.

Instituto de Efectividad Xabre, Cultura de efectividad, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1996.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. s/f, Actualización sobre las Normas ISO 9000/NMX-CC, México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, El ABC de la Productividad, México 1995.

Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa, Edit. Norma, 1992.

Jurán, Joseph M., Jurán y el Liderazgo para la Calidad, Edit. Díaz de Santos, Madrid 1990.

Katz, Jorge, Reformas Estructurales, Productividad y Conducta Tecnológica en América Latina, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1992.

Leavitt, H., Senderos Corporativos, Edit. Continental, México 1988.

Ley Federal del Trabajo, Edit. Teocalli, México 1986.

López Acevedo, R. Propuesta de un modelo de cultura organizacional para alcanzar la calidad total en la mejora del servicio y los procesos administrativos y operativos en una empresa de servicios de seguridad. Caso práctico Administración de riesgos Argos, S. A. Tesis de Licenciatura en Comunicación, Universidad Anáhuac del Sur.

Mc. Cann, Ron, El placer de servir con calidad. Cómo triunfar en la nueva economía, Edit. Pax, México 1988.

Mendoza, N. A., Manual para detectar necesidades de capacitación, Ed. Trillas, México 1991.

Monzón, A., La educación en el México Prehispánico, Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1992.

Müller de la Lama, Cultura de Calidad de Servicio, Edit. Trillas, México 2001.

Nava, C. V. M., Patiño, P., Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación, Material ARMO, México 1980.

Organización Internacional del Trabajo/Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Gestión de Calidad en la Formación, 2002.

Pacheco Espejel, Arturo, La productividad como una espiral de mejora continua, Revista UPIIICSA, Tecnología, Ciencia y Cultura No. 2 Sep-Dic. Edit. UPIIICSA 1993.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Patiño Peregrina, Humberto, Análisis de la Norma Técnica de Competencia Laboral en Capacitación y Resultados en un Estudio en Organizaciones, XXII Congreso Nacional de Capacitación, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C. (AMECAP), México 2002.

Patiño Peregrina, Humberto, Capacitación y Desarrollo: Umbrales del Siglo XXI, Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo, Memorias, 1997.

Pick de Weiss, López A., Cómo investigar en Ciencias Sociales, Edit. Trillas, México 1995.

Porter, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, Edit. Vergara, México 1996.

Rognagnoli, H., El derecho, el trabajo y la historia, Consejo Económico y Social, México 1997.

Scherkenbach, William, La ruta Deming a la Calidad y Productividad, Edit. CECSA, México 1992.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

Aspectos Básicos sobre Calidad y Productividad, Documento mimeográfico, 1994.

Lecturas sobre productividad, Documento mimeográfico, 1994.

Seminario sobre Estrategias y Técnicas para el incremento de la productividad, Documento mimeográfico, 1986.

Cuadernos de Trabajo Núm. 8, 1994.

El mercado de Trabajo en México 1970-1992, 1994.

La nueva cultura laboral, México 2002.

UPIICSA, Apuntes del Diplomado de Control Total de la Calidad, México 1999.

Walton, Mary, Cómo administrar con el Método Deming, Edit. Norma, 1988

Zedillo, Ernesto, Discurso del Primer Mandatario de la Nación en la reunión del Consejo Mexicano de Productividad y Competitividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN