



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD
PERSONAL, EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS
DEL SAT”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
GABRIELA URBINA SÁNCHEZ

ASESOR: MCE. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

2004



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.



SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN PÚBLICA
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un método de calidad personal en los servidores públicos del SAT".

que presenta la pasante: Gabriela Urbina Sánchez
con número de cuenta: 9513206-0 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de febrero de 2004

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO L.A. Alvaro González Mendoza

PRIMER SUPLENTE L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SEGUNDO SUPLENTE L.D. Xóchitl Muñoz García



AGRADECIMIENTOS

Primeramente a DIOS:

Gracias señor por concederme la vida porque con ello he podido realizar
uno de mis más grandes sueños.

Por estar siempre en mi mente y corazón, caminando conmigo.

Por darme la bendición de pertenecer a una familia como es la mía.

Por ayudarme a ver los obstáculos como enseñanzas.

Porque no son los éxitos sino los fracasos, los que fortalecen el alma.

Porque la felicidad no consiste en llegar a tener lo que anhelamos,
sino en disfrutar lo que tenemos.

Dios mío, que tus ángeles iluminen de mi camino, el de mi familia,
y todas las demás personas que creen en ti,
y aún de las que están más alejadas de ti.

Gracias Padre por todo lo que me has dado
y por ser él más grande conocimiento.

Agradecemos al creador la oportunidad de vivir.

A MI MADRE:

Julia Sánchez, con todo mi amor, por tú confianza siempre en mí,
por la motivación, el sacrificio, tus desvelos, por el apoyo incondicional
en el transcurso de mi vida y sobretodo por ser el pilar más
importante que me sostiene.

Mamita esto no hubiera sido posible sin tu apoyo, gracias por
creer en mí, por orientarme y animarme en los momentos difíciles,
por hacerme notar que los sueños sí se pueden realizar,
y que todo lo que aparenta estar más lejos,
es desde que perspectiva se perciba.

Por que tu amor y consejos siempre los llevaré en mi mente
y corazón, "gracias", esto vá por ti.

Con mucho cariño para mi 'Doñys'.

A MI PADRE:

Esteban Urbina, con mucho cariño, admiración y respeto.

Por tu apoyo moral y económico, por motivar en
mi el deseo de superarme constantemente.

Por tu ejemplo de honradez, respeto, humildad
y lucha tenaz por conseguir mis grandes anhelos.

Por darme la oportunidad de estudiar y demostrar
que sí se puede, que es mejor paso lento que
duré y no carrera que canse.

Gracias Papy por tu sacrificio para que ser
alguien en la vida, por ello la realización de ésta meta
que es un triunfo compartido.

A MIS HERMANOS:

Nacho, Tarcy, Edgar, Nazmín y Bety con mucho cariño por los momentos compartidos, los juegos que de niños solíamos tener, los sueños compartidos los cuales algunos se han cumplido.

Por su paciencia, motivación y carrilla que me ha ayudado y fortalecido para seguir adelante.

Por hacerme ver muchas cosas y reflexionar sobre ellas.

Con profundo agradecimiento y cariño,
gracias, por ser mis hermanitos, los quiero mucho.



A MIS SOBRINITAS:

Isí(t), Rey y Mel, por ese cariño y brillo angelical que sólo

ustedes pueden cautivar el corazón de los demás.

Por la gran ternura y amor que han despertado en mí.

Por hacerme recordar aquellos tiempos tan hermosos,

de la vida que muchas veces hemos olvidado vivir.

Por su alegría, inocencia, carisma, ternura, amor y

esa esencia a ángel que emiten, por darme

la dicha de ser su tía, la cual es una gran bendición.

Que Dios las colme de bendiciones, las quiero mucho.

A LA PROFESORA:

Celia Rodríguez por su infinito apoyo y comprensión,
por ser una de las mejores personas que he conocido.
Por su corazón humilde, su carisma, su sencillez, su sabiduría
para compartir con los demás desinteresadamente.

Por su tiempo, consejo, dedicación, motivación y ser
participle en uno de los momentos más importantes de mi vida.

Gracias por la transmisión de sus valiosos
conocimientos y experiencias.

Por concederme la oportunidad de conocerla como
ser humano, profesora y amiga.

Con profundo agradecimiento, cariño y respeto.

A MIS AMIGOS:

Gaby (t), Ale, Kochilt, Susan, Omar.

Gracias por su apoyo desinteresado en los momentos
en que más los he necesitado.

Por vivir momentos en la vida distintos y que
permanecen grabados en la mente y corazón.

Por que la amistad leal, sincera, desinteresada, es la verdadera
comuni3n de las almas, ya que perdura y se fortalece
a trav3s del tiempo y la distancia.

No se necesita ver al amigo para ver que 3ste responder3
cuando sea necesario, con un acto de afecto, de comprensi3n
y aun de sacrificio.

El recuerdo del amigo lejano, del amigo de la niñez o de la juventud,
produce la intima alegr3a de haberlos conocido.

Nuestra vida se enriqueci3 con su contacto, por
breve que haya sido.

Gracias por ser mis amigos.

A LA UNAM y FESC:

Por permitir hacer mi sueño realidad y pertenecer

a esa gran casa de estudios.

Por el cúmulo de conocimientos y experiencias que obtuve

en sus aulas.

Y porque cada vez se le brinde esa

oportunidad a otros tantos que de verdad lo merecen y necesitan.

GRACIAS.

A LOS SINODALES:

A todos los profesores que fueron tan amables

de darse el tiempo a revisar este trabajo.

por sus comentarios y valiosas sugerencias.

Gracias por enriquecer este trabajo.

En especial al profesor Álvaro y Viveros.

También quiero agradecer a todos los profesores

que compartieron sus conocimientos, experiencias y consejos

en las aulas . Por todo el apoyo que me brindaron

siempre lo recordaré. Con profundo agradecimiento

a la Profesora Rosa María y Teresa Cruz.

Con infinito cariño y respeto.



ÍNDICE

Introducción

Protocolo

Cap. I. LA CALIDAD TOTAL COMO UNA NECESIDAD DE LA ORG.

1.3	Concepto de calidad	1
1.4	Tipos de calidad	4
1.5	Las tres “C” de la calidad	10
1.6	Principios de calidad	11

Cap. II. LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

2.5	Concepto de servicio	14
2.6	El ciclo del servicio	17
2.7	Enfoques de calidad. (Deming, Ishikahua, Jurán, Crosby)	19
2.8	Calidad en las empresas de servicios	24

Cap. III. LA CALIDAD PERSONAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

3.5	Concepto de los servidores públicos	28
3.6	Calidad en la organización	28
3.7	Estándares de la calidad personal	39
3.8	Personalidad y carácter	45



Cap. IV. EL ESTRÉS COMO FACTOR LIMITANTE DE LA CALIDAD PERSONAL.

4.5	Concepto del estrés	47
4.6	Estrés y desempeño del trabajo	50
4.7	Causas del estrés en el trabajo	55
4.8	Técnicas para la reducción del estrés	61

Cap. V CASO PRÁCTICO: Propuesta de un método de calidad personal en para los servidores públicos del SAT.

1.	Antecedentes del SAT	68
2.	Investigación	80
3.	Diagnostico	84
4.	Propuesta	95

CONCLUSIONES	107
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	110
--------------	-----

APÉNDICE	
----------	--



“INTRODUCCIÓN”

En la actualidad cada vez se le da más prioridad a lo que es un servicio satisfactorio o de calidad.

Se habla mucho de la Calidad Total; pero el enfoque tal vez se centre en hacer bien las cosas para lograr mejores productos competitivos, grandes ganancias, inversiones acertadas, etc. ¿Pero dónde queda la calidad de la persona, qué tanto se atiende al capital humano más importante de la organización?

Recordemos que para obtener todo lo anterior primeramente tiene que existir la calidad personal para obtener óptimos resultados en cada una de las funciones de la organización.

El futuro de una empresa u organización depende de poder satisfacer los requisitos de calidad del mundo exterior, donde ésta deba producir y entregar bienes y servicios que satisfagan las demandas y expectativas de clientes o usuarios.

Es difícil imaginar una compañía que haga frente constantemente a los requerimientos de calidad del mundo exterior a menos que sus bienes y servicios sean producidos y entregados por gente con una elevada calidad personal.

En los últimos años, el interés por la calidad del servicio ha crecido. Es de esperar una revolución en la calidad de las organizaciones de servicios.

Una vez que las personas se comprometan en transformarse a sí mismos, pueden integrarse a la organización y ser parte de ella.

Enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad personal elevado.



Además la calidad personal en el servicio en muchas ocasiones no se lleva a cabo en las organizaciones y menos tratándose de gubernamentales, esto demuestra que la calidad personal conlleva una alta responsabilidad tanto para sí mismo como para los demás y es de fundamental importancia que se lleve a cabo.

Cada vez son más las personas que tienen que acudir a alguna dependencia gubernamental a realizar algún trámite fiscal o de otro tipo, sin que ellos puedan elegir el servicio o la empresa que más les satisfaga.

La mayoría de la gente le gusta el buen trato y que la tomen en cuenta al recibir un servicio con respeto a sus dudas, alguna aclaración, etc.

Sí una persona es aquella que disfruta plenamente de lo que hace y le encuentra motivos para realizarlo de la mejor manera es una persona de calidad.

En el presente trabajo se pretende dar importancia de la calidad personal como el recurso más importante de toda organización en este caso tratándose de un órgano gubernamental destinado a proporcionar servicios.

En donde se amalgaman nuestros valores, ideales, hábitos, sentimientos, etc. Ya que esto no se adquiere en ningún otro lado, ni se hereda, es algo intangible, es algo que todos y cada uno de nosotros tenemos en nuestro interior y que sólo basta con plasmarlo.

La calidad personal del servidor público es un factor decisivo en el funcionamiento y cambio de imagen de las instituciones públicas, ya que ha lo largo de las décadas se han viciado y han perdido el verdadero objetivo que persiguen, que es el servir a la sociedad que es para lo que se crearon.

Si todos los de una empresa u organización hicieran cuanto pudieran cada día y estuvieran profundamente involucrados el futuro sería mejor.



En el capítulo I. *La calidad total como una necesidad de la organización*, enfatiza la importancia de la calidad total pues debe existir en cualquier organización, siendo la excelencia de todas y cada una de las acciones. Además es un requisito indiscutible de toda organización.

En el capítulo II. *La importancia del servicio de calidad en la organización*. Hace hincapié a que las organizaciones destinadas a proporcionar servicios sobrevivirán mientras tengan la capacidad y competitividad con respeto a las exigencias de su entorno.

En el capítulo III. *Calidad personal en los servidores públicos*, se enfoca en las cualidades, valores, actitudes, etc. que debe tener cualquier persona de calidad, para exteriorizarlo en las tareas o funciones encomendadas tanto laborales, familiares, sociales, etc.

En el capítulo IV, *El estrés como factor limitante de la calidad personal*, encausa que para que exista calidad personal en el empleado, debe tomar en cuenta el grado de estrés existente en él, sino de lo contrario no se podrá reflejar en cada una de sus acciones siendo perjudicial para él y la empresa.

Por último tenemos nuestro caso práctico: *“Propuesta de un método de calidad personal en los servidores públicos del SAT.”*

De suma importancia en el servicio que les brinda a los contribuyentes.

PROTOCOLLO



PROTOCOLO PARA EL REGISTRO DE TESIS

Titulo de la tesis:

- Propuesta de un método de calidad personal en los servidores públicos, del SAT.

Planteamiento del problema:

Hoy en la actualidad cerca de la mitad de las dependencias que existen pertenecen al sector servicios y, algunas de ellas son gubernamentales. Muchas de las veces los usuarios se incomodan con un mal servicio y, no se toman las medidas correctivas para hacer frente a esas inconformidades.

Hace algunos años se dio importancia al factor humano dentro de la calidad de todo producto o servicio, los acontecimientos en el mundo y principalmente en el occidente dejaron claro que no era necesario el contar con excelente materia prima sino lo primordial, contar con excelentes personas, es decir con personas de calidad que tengan la vehemente idea de ser mejores cada día y realizar las cosas a la primera.

La escasa calidad, o nula en ocasiones de los servidores públicos, han conllevado a un servicio deficiente y por consecuencia la insatisfacción de los contribuyentes que acuden a ese lugar a realizar sus trámites, por ello el tema de nuestro trabajo.



Objetivos:

- ☞ Impulsar la calidad personal en los servidores públicos del SAT., cómo elemento principal de la obtención de un servicio eficiente en los contribuyentes.
- ☞ Conocer la importancia de fomentar actitudes y cualidades eficaces en los servidores públicos del SAT.
- ☞ Conocer diferentes enfoques de calidad y observar cual es el más adecuado en la calidad personal.

Hipótesis:

Si se propone un método de calidad personal para los servidores, la atención a los usuarios o contribuyentes del SAT mejorará.

Justificación del tema:

Se ha decidido abordar este tema de investigación, pues se ha observado que en la actualidad no se le toma mucha importancia al servicio de calidad en dependencias gubernamentales.

La falta de tácticas y estrategias en la implementación de programas y procedimientos de calidad personal, merma la calidad misma de las personas, por tal motivo la calidad del producto no se da y la calidad de las personas está cautiva, ya que no se logra la oportunidad de crecer, debido a que limitan la creatividad.



La mayoría de la gente le dan gran prioridad a recibir un servicio satisfactorio o con calidad.

La demanda crece considerablemente en las dependencias gubernamentales, sin que los usuarios puedan elegir el servicio o la empresa que más les satisfaga.

Actualmente, se aprecia más la calidad humana que es el ingrediente principal que sin duda tiene que ver con el buen funcionamiento de la organización, y se cree que la sociedad moderna debe cambiar su forma de pensar y actuar para tener una vida más plena. Asimismo tratándose de las organizaciones, es donde deben de tomar conciencia de lo importante que es tener a sus trabajadores con una calidad personal, para proyectarlo en cada una de sus labores, así como cumplir con las expectativas de sus clientes o usuarios, como de la organización.



LA CALIDAD TOTAL COMO
UNA NECESIDAD DE LA
ORGANIZACIÓN.

CAPÍTULO I

“La calidad nunca es un accidente;
siempre es el resultado de un
esfuerzo de inteligencia”

JONH RUSKIN



1.1 CONCEPTO DE CALIDAD

En el presente capítulo se pretende destacar la importancia de la calidad total, en el funcionamiento eficiente de una organización dedicada a proporcionar servicios. Las organizaciones han estimado sus impulsos a satisfacer todas las necesidades de sus clientes o usuarios, por lo tanto es indispensable que se tenga en cuenta que es la calidad total y, que se espera obtener de ella.

Iniciaremos con algunos conceptos de **Calidad**.

“Es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar, la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad.”¹

“Se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.”²

“Es el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un servicio, un producto para satisfacer una necesidad.”³

“Es la satisfacción de un consumidor o usuario utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal manera que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre de la empresa y de la comunidad.”⁴

¹ ZOOCOLOTO M. Héctor. Calidad total aquí y ahora, Ed. Panorama, México 1997, pp. 6.

² ALBEAR SEVILLA Celina, Calidad total conceptos y herramientas, Ed. Limusa, México 1999, pp. 10.

³ MOLLER Claus. Times Manager Internacional, pp. 31.

⁴ GÓMEZ SAAVEDRA Eduardo. El control total de la calidad como estrategia. Ed. Legis, México 1996



↻ *Calidad es:* el grado de excelencia que debe lograr una persona al realizar, proporcionar, asumir, etc. para proyectarlo en cada una de las acciones, procesos y decisiones que se emprenden en la organización, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, usuarios, contribuyentes. ↻

Para tener calidad debemos adquirirla, practicarla en todos los ámbitos diariamente, desde que amanece hasta que anochece. Desde ese momento debemos concentrarnos en la calidad y producirla, *porque la calidad no nace, se hace.*

La calidad hoy en día se ha convertido en un requisito indiscutible que hay que cumplir dentro de la organización, ya que tomemos en cuenta que para exportar a otro país debemos cumplir con certificaciones de calidad, donde proporciona una seguridad de que nuestro producto está en muy buenas condiciones. De igual manera hay que tener un excelente trato personal con los importadores o intermediarios que compran nuestras mercancías, ya que es el punto clave o imagen que nosotros estamos vendiendo también y, de eso dependerá el éxito de nuestras negociaciones.

Ciertamente tenemos que tratar de hacer de la calidad un hábito, una forma de vida, en el cual vayamos creciendo día con día, para que la calidad total se dé momentáneamente dentro de la organización.



Enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación general de bienestar personal y, estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad total más avanzado.

Es fundamental que todo el recurso humano de la organización se involucre para el logro de los objetivos, permitiéndosele crear estrategias de mejora en su trabajo, participando en el crecimiento oportuno de la organización al igual que personal brindando servicios o productos que satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios.

Se habla mucho hoy en día de la calidad total; pero en enfoque tal vez se centre en hacer bien las cosas para lograr mejores productos y servicios competitivos.

Algunos conceptos de **Calidad total**:

“Es la excelencia en todas y cada una de las acciones, procesos y decisiones que se emprenden en una organización, empieza con la persona, con el elemento humano, con el capital más importante que es el humano.”⁵

“Es cuestión de conciencia colectiva, de cultura, de responsabilidad, de actitudes y formación.”⁶

☛ *Calidad total*: Es la mejora continua de productos y servicios. Se ubica en todos los aspectos de la organización, desde sus procesos, su maquinaria, su servicio, etc. Satisfaciendo plenamente los requerimientos de nuestros clientes o usuarios. ☛

⁵ OAKLAND L. John. Admón. Por la calidad total. Ed. Prentice Hall. N.Y. 1997, pp.50.

⁶ MULLER DE LAMA Enrique. Cultura de calidad en el servicio. Ed. Trillas, México 1999, pp.63.



Una persona que en principio esta bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y, lo hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, consciente de o que es, de lo que quiere, satisfecha con el camino adoptado para realizarse en la vida, es una persona de calidad.

Cuando las instituciones y organizaciones del sector privado y público se alleguen a recursos humanos de calidad, en ese momento se habrá logrado un alto porcentaje de calidad total, pero no sólo es allegarse, sino convertir al recurso humano con que se cuenta, en personas de calidad total.

1.2 TIPOS DE CALIDAD.

Para profundizar un poco más sobre los tipos de calidad hablaremos un poco de: calidad personal, control de calidad, círculos de calidad.

Es indudable que la calidad en las organizaciones es resultado de la calidad de los individuos que la conforman. Por ello es primordial atender al capital humano ya que de él depende la excelencia en todas y cada una de las acciones, procesos y decisiones que se emprenden en una organización.



Calidad personal.

La calidad comienza con la persona por lo que debemos impulsar la calidad personal para lograr la productividad o el servicio deseado.

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad en un proceso de desarrollo de calidad.

La calidad personal es la base de las demás calidades, y esta formada por las actitudes, habilidades, armonía familiar, relaciones satisfactorias, etc. consciente de su condición de criatura dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

Con el fin de ser cada vez más efectivos, debemos fijarnos un proyecto de vida, que nos permita reconocer nuestros actuales hábitos y modificarnos para emprender una transición integral, ordenada y motivadora, entre lo que ahora somos y lo que queremos ser en el futuro.

El individuo debe colaborar, poner en práctica y adoptar ciertas estrategias para mejorar su calidad personal. Debe ser disciplinado y constante para lograr resultados acertados.

En el capítulo III se desarrollará más este tema y se verán algunos conceptos de calidad personal.



Control de calidad.

La dirección de una empresa es totalmente responsable de los productos y servicios de está.

Controlar la calidad no quiere decir simplemente estudiar estadística o preparar gráficos de control. Los fines del control deben ser primero fortalecer la organización, como la economía misma de un país capacitándolo para exportar grandes cantidades de productos de alta calidad a un precio razonable.

Conceptos de Control de calidad:

“Consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del costo y una utilidad óptima, y que los clientes compraran con satisfacción.”⁷

“Sistema de métodos para la provisión costo eficaz de bienes o servicios cuya calidad es adecuada a los requisitos del comprador.”⁸

↻ *Control de calidad.* Es la eficacia y eficiencia de sistemas de previsión de la producción, comercialización, servicios, etc. donde son aplicados con un riguroso control para mejorar las utilidades de la organización y satisfacción de los clientes o usuarios. ↻

⁷ KAORU ISHIKAWA. Int. Al control de calidad, Ed. Días Santos, Madrid 1998. pp.1.

⁸ JIS Normas Industriales Japonesa. Ed. Ecafsa, México 1998, pp. 50.



Para alcanzar los fines de tener un buen control de calidad todas las partes de una empresa (alta dirección, departamentos individuales, etc.) tiene que trabajar juntos, empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas.

Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas normas tales como los métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, etc.

El verdadero control de calidad sólo puede alcanzarse organizando todos los puntos fuertes de la empresa, a esta clase de control de calidad se le conoce como 'Control de calidad por toda la empresa' (CCTE) o 'Control de calidad total' (CCT).

“Para obtener óptimos resultados en la organización Ishikawa nos sugiere 4 puntos:

- 1) Tienen que participar todos los departamentos.
- 2) Todos los empleados tienen que estar implicados.
- 3) El control de calidad se tiene que poner en práctica en conjunto.
- 4) El control de calidad en las organizaciones supone el diseño.”⁹

De acuerdo a lo anterior tienen que participar todos los departamentos, partiendo desde el Presidente de Consejo de Administración, el Director General, los Altos Ejecutivos, etc. poner en práctica el control de calidad para garantizar que todas las operaciones sean reales basados en los estándares relevantes de operación e inspección de la organización.

⁹ KAORU ISHIKAWA. Int. Al control de calidad, Ed. Dias Santos, Madrid 1998, pp.3



Círculos de calidad.

La implantación de los círculos de calidad (CC) en las empresas de servicios representa un medio importante de aprovechar la creatividad, el interés y la motivación de los empleados para mejorar la calidad y reducir costos.

Conceptos de Círculos de calidad:

“Es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se sustentan en su área de trabajo.”¹⁰

“Es una unidad que funciona como organización informal respecto a la formal, pues no la modifica ni sustituye, solo le refuerza. En si misma es una organización formal.”¹¹

“Es un pequeño grupo de personas que trabajan en labores semejantes y que se reúnen con cierta regularidad para identificar, analizar y resolver problemas de calidad.”¹²

➤ *Círculos de calidad.* Es un grupo de personas que se reúnen regularmente para tratar y buscar soluciones satisfactorias a los problemas de calidad ya que contribuyen al desarrollo del personal, que es el comprobante más valioso de la empresa y del que depende el mejoramiento de la empresa. ➤

¹⁰ misapunes.com.mx

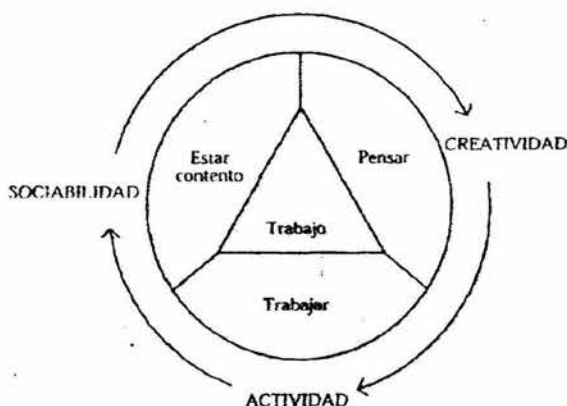
¹¹ CÁRDENAS HERRERA RAÚL. Como lograr la calidad en bienes y servicios, Ed. Limusa, México 1998, pp.13.

¹² NORBERT L. Enrick. Control de calidad y beneficio empresarial, Ed. Dias Santos, Madrid 1998, pp. 361.



Para llevar a cabo los círculos de calidad se necesitan ciertos materiales para entrenar al personal. Con paquetes de audiovisual sobre la operación de los círculos de calidad (Técnicas para resolver problemas y Técnicas estadísticas), hoja de trabajo, manual de círculos de calidad, un manual de miembro de círculo. Los círculos de calidad son muy valiosos de llevar a la organización, ya que infunden el respeto de los seres humanos y subliman el lugar de trabajo para que cause satisfacción trabajar en él.

“Existen tres elementos indispensables de trabajo humano según Nishibori:



Nishibori dice que sólo el flujo en el sentido del reloj es el que da ritmo a nuestro trabajo y, eso lo podemos observar en el diseño anterior.”¹³

Existen muchas oportunidades para mejorar la calidad en las empresas de servicios. En el futuro la competitividad estará garantizada sólo para aquellos que se tomen verdadero interés en el diseño de la calidad.

¹³ NISHIBORI E. Humanity and development of creativity, Japan productivity center, Tokio, 1997, pp.9



1.3 LAS TRES “C” DE LA CALIDAD.

Para que las personas y las organizaciones alcancen éxito sus objetivos de calidad, deben considerar las tres “C” de la calidad (compromiso, capacidad y comunicación), como lo cita “Cantú Delgado, H. En su libro ‘Desarrollo de una cultura de calidad’, que a continuación veremos.

Compromiso. Elección decisiva u organización, que se persigue a través de un plan establecido.

Capacidad. Es donde por medio del compromiso se dan hechos y actitudes que se derivan de la capacidad del individuo. La capacidad puede describirse en el ‘saber como’.

Comunicación. Tiene el propósito de lograr un entendimiento mutuo. El significado de la comunicación viene de la palabra latina communis que significa ‘común’, el común del entendimiento.”¹⁴

Los problemas de la comunicación son obstáculo tan frecuente en la mayoría de los grupos (familias, compañías, amistades, etc.). Entre el emisor y el receptor algo se pierde en el camino y esto puede deberse a que la comunicación tiene un propósito claro, mensajes truncados, barreras (tales como diferencias culturales, el lenguaje, etc.) y poca o nula retroalimentación.

¹⁴ CANTÚ DELGADO H. Desarrollo de una cultura de calidad, Ed. Mc Graw-Hill, México 1997, pp.38.



“Para mejorar la comunicación entre usted y las personas clave se sugieren los siguientes puntos citados por Colunga Dávila:

- ① Establecer con claridad el propósito del mensaje.
- ① Considerar la percepción de la audiencia.
- ① Expresar sus ideas utilizando el canal apropiado.
- ① Asegúrese de un entendimiento por medio de la retroalimentación.
- ① Prepararse y ser constante en el mejoramiento de sus habilidades.
- ① Reforzar y compensar una buena comunicación.”¹⁵

Para que un programa de calidad funcione eficazmente, la organización debe contar con un canal específico de comunicación que emita y reciba la información acerca de los pasos a seguir para implementar la calidad.

Como se ha mencionado el objetivo de la calidad total es buscar el mejoramiento continuo. La gente y las empresas por más triunfos que obtengan, no deberían conformarse, porque ahí está el error, porque en lo que otras organizaciones prosperan o se actualizan ellos permanecen estables.

1.3 PRINCIPIOS DE CALIDAD.

Anteriormente, las empresas poco estudiaban para comprender cuales eran las necesidades y expectativas de los clientes externos.

Integrar la calidad en los procesos de trabajo aprovechando los conocimientos y la experiencia de sus trabajadores, y mejorar continuamente cada una de las partes de la organización.

¹⁵ COLUNGA DAVILA Carlos. Administración para la calidad, Ed. Panorama, México 1996, pp72.



Ahora con muchos cambios y reajustes en esta época hay que estar actualizándose constantemente pero sin dejar de tomar en cuenta la atención que como organización se debe poner al recurso humano para que tenga un alto rendimiento y se vea proyectado en cada una de sus actividades o funciones a realizar dentro de la organización.

Por ello las empresas de servicios deben tomar en cuenta los principios de la calidad para proporcionar un servicio eficiente como señala: “James R. Evans y William Lindsay en su libro Administración y control total de calidad los cuales son:

- ☺ Enfoque al cliente.
- ☺ Participación y trabajo en equipo.
- ☺ Mejora y aprendizaje continuo.”¹⁶

Como se aprecia los puntos anteriores es una integración, participación de cada uno de los empleados que deben llevar acabo en un aprendizaje constante y continuo sobretodo participación en equipo para proporcionar un servicio de calidad.

¹⁶ JAMES R. EVANS. Administración y control total de calidad, Ed. Legis, México 1998., pp. 82



Las aportaciones se tienen que llevar a cabo y como complemento de los puntos anteriores para cumplir con lo requerido en la organización al proporcionar un servicio eficiente de acuerdo con “Dennis Lock son:

Enfoque al cliente. La calidad debe cumplir o exceder las expectativas del cliente, siendo éste el que califica el nivel de la calidad.

Participación y trabajo en equipo. Cuando los administradores le brindan a los empleados la oportunidad para tomar buenas decisiones para efectuar aportaciones positivas de manera individual o en equipo.

Mejora y aprendizaje continuo. La mejora depende del cambio de actitudes en el personal mejorando el valor hacia el cliente mediante productos nuevos o servicios mejorados.”¹⁷

La mejora continua tiene su fundamento con Frederick Taylor, quien consideraba que la administración tenía la responsabilidad de encontrar la mejor manera de efectuar un trabajo en los procedimientos apropiados.

Mejorando el valor hacia el cliente o usuario mediante productos nuevos o servicios mejorados.

En el momento en que nuestra organización lleve a cabo los objetivos mencionados, se estará logrando un esfuerzo en grupo.

“Siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas, pero hagámosla con orden y procedimientos estrictos.”

Héctor Zoccolotto Palacios

¹⁷ LOCK DENNIS. Calidad total, Ed. Legis, Colombia 1997, pp.91.



LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO
DE CALIDAD EN LA
ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO II

Dormí y soñé que todo era alegría,
desperté y me di cuenta que todo era servicio,
serví y descubrí que en el servicio estaba la alegría.

Jonh Mackie



2.1 CONCEPTO DE SERVICIO.

En términos administrativos y de acuerdo con “Juran: “servicio”. Es el trabajo realizado para otra persona.”

Conoceremos algunos conceptos importantes de **Servicio**:

“Es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con objeto de satisfacerle un deseo o una necesidad.”¹⁸

“Es un producto que no se toca, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseo y necesidades de los clientes.”¹⁹

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a la otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con el producto físico.”²⁰

“Conjunto de acciones o prestaciones, o esfuerzos tangibles o intangibles que benefician a las personas o cosas de su propiedad.”²¹

¹⁸ CANTÚ DELGADO Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad, Ed. Mc Grawhill 2000, pp. 152.

¹⁹ J. RATHMELL, Marketing del sector de servicios, Ed. Trillas, México 1995, pp. 45.

²⁰ PHILIP KOTLER, MERCADOTECNIA, Ed. McGraw-Hill, México 1997, pp. 51.

²¹ IDELFONSO GRANDE Esteban, Marketing de los servicios, Ed. ESIC, Madrid 1997, pp.39.



↻ **Servicio.** Es y existirá mientras alguien capacitado y dispuesto, ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, usuarios, contribuyentes u otra persona que necesite de ellos. ↻

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

“Los servicios poseen las siguientes características posteriormente se interpretara cada uno de ellos:

- Intangibilidad.
- Inseparabilidad.
- Heterogeneidad o inconsistencia.
- Carácter perecedero.”²²

Intangibilidad. Que un servicio sea intangible significa que no pueda apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

Existen servicios totalmente intangibles como los consejos leales, los que proporcionan las agencias de empleo, la visita a un museo o la docencia.

Los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos. Se puede verificar la calidad de imagen de un televisor o la del sonido de una cadena musical, pero no la de un curso de informática, un master de empresas o la de un tratamiento médico antes de recibirlo.

²² IDELFONSO GRANDE Esteban, Marketing de los servicios, Ed. ESIC, Madrid 1997, pp. 35-38



Inseparabilidad. Muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar de la persona ni del vendedor. Significa que la creación de un servicio puede tener un lugar mientras se consume, como sucede mientras una persona recibe un mensaje, un consejo legal, se le examina a vista o viaja en avión.

Heterogeneidad o inconsistencia. Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien los proporcione. Una misma persona puede recibir un servicio muy distinto en una entidad financiera según el empleado que lo atienda.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y la calidad de los servicios antes de adquirirlos.

Carácter perecedero. Los servicios no se pueden almacenar. Cuando surge un exceso de demanda, no se puede pedir a los clientes que acudan a otro momento, en el que existan plazas libres. El servicio no prestado se pierde.

La calidad de servicio es muy difícil de medir, no se puede almacenar es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar su resultado, su duración es muy corta, depende mucho de las personas y su interrelación, normalmente es ofrecida por el personal de menor sueldo.

Los momentos de la verdad ocurren durante la interacción personal entre el que proporciona el servicio y quien lo recibe. Por ejemplo, cuando un maestro asesora a un alumno, en el instante en que la recepcionista recibe a un visitante, mientras un médico atiende a su paciente, etc.



2.2 EL CICLO DEL SERVICIO.

El ciclo del servicio en la empresa es: el conjunto sistematizado de pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y prestación de servicios, se toman en cuenta los siguientes pasos “según Colunga Dávila:

- ☆ Establecer el tipo de clientes o usuarios.
- ☆ *Detectar necesidades de los clientes.*
- ☆ *Planear los servicios.*
- ☆ *Crear los servicios.*
- ☆ *Prestación de los servicios.*”²³

Siendo el cliente la pieza más importante, la empresa debe detectar sus principales, necesidades para descubrir, cuidar y mantener su satisfacción de gustos y preferencias al proporcionar un servicio de calidad.

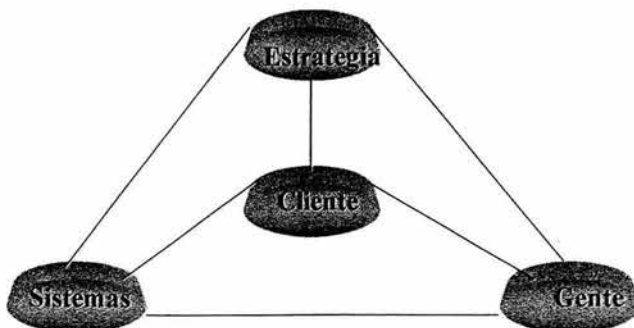
2.2.1 TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

El triángulo de servicios se ha convertido en el escudo de banderas para las banderas de compañías que manejan el servicio tanto nacional como internacional. Es una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia de servicio.

²³ COLUNGA DAVILA Carlos, La calidad en el servicio, Ed. Panorama México, 1997, pp.45.



“Triángulo de servicios (1985 Karl Albrecht)”²⁴



Las partes del triángulo del servicio son:

El cliente. Es el centro de la organización que requiere conocer sus necesidades, expectativas y deseos para poder brindarle un servicio de calidad permanente.

La estrategia. Debe ayudar al personal a dar sentido a lo que hace, a comprender el concepto de valor al cliente y a saber cómo se supone que la organización lo ofrece.

Los sistemas. Es el conjunto de procedimientos y métodos que existen en la organización, sirve a los empleados para poder cumplir con la misión de la empresa.

La gente. Incluye todos los empleados de la organización quienes deben compartir una serie de valores enfocados al servicio al cliente.

Una empresa de servicios no se debe conformar con el servicio que presta, ya que para mantenerse en la competitividad, debe revisar el nivel del servicio que ofrece para dar cada día una calidad superior. Al hacer esto se estará inculcando una mejora continua.

²⁴ KARL ALBRECHT, Todo el poder al cliente, ED. Paidós 1996, pp. 33.



2.3 ENFOQUES DE CALIDAD (Deming, Ishikawa, Juran, Crosby).

Existen grandes creadores de los enfoques de calidad consideraremos sus diferentes filosofías, así como el entorno en que se desarrollan.

A continuación las aportaciones de los principales creadores, que se dieron a conocer después de la Segunda Guerra Mundial.

La filosofía de Edward Deming (1900-1993).²⁵

Fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al *control de calidad*, en 1927 conoció al Dr. Shewhart con él trabajó estrechamente impartiendo una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso de la Universidad de Stanford.

Deming revolucionó la gestión de las empresas de fabricación y servicios, en aserir que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad, por ello muchos autores se enfocan en ella.

Sus principales aportaciones fueron ‘los 14 puntos de Deming aplicados a los servicios’:

- 1) ***Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio.*** Esto con el objetivo de llegar a ser competitivos, y de estar mejorando continuamente en los productos y servicios de la organización.
- 2) ***Adoptar la nueva filosofía.*** Nos encontramos en una nueva era económica y los objetivos deben ser conscientes del reto.

²⁵ LOCK DENNIS, *Calidad total*, Ed. Legis Colombia 1997, pp. 63.



- 3) ***Evitar la inspección masiva.*** Eliminar la necesidad de la inspección, incorporando la calidad desde el proceso de producción hasta la postventa.
- 4) ***Buscar a continuación áreas para mejorar.*** Las áreas deben ser examinadas para encontrar los problemas existentes por medio de recabar datos, comportamiento, actitudes, empleo de tiempo de todo tipo, estudio a clientes, etc.
- 5) ***Mejorar constantemente el servicio y producción.*** La conducta y actitud del empleado es esencial para que se dé la calidad en el servicio.
- 6) ***Preparar a los trabajadores para conseguir calidad en el trabajo.*** Es de vital importancia estar actualizado constantemente a los empleados en nuevas funciones que se presentan en la organización.
- 7) ***Establecer métodos de supervisión.*** El supervisor debe asegurar las acciones de mejora de calidad ya que es el responsable de guiar a sus trabajadores.
- 8) ***Eliminar el miedo.*** Darle seguridad y confianza al empleado, sentirse parte de la empresa como padre e hijo.
- 9) ***Romper barreras entre departamentos.*** No deben existir barreras psicológicas que obstruyan el desempeño del empleado.
- 10) ***Eliminar los slogans, exhortaciones y metas.*** Pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.
- 11) ***Eliminar los estándares de trabajo y la gestión por objetivos.*** Sustituir estos estándares por estimulación al trabajo y recompensas al personal.
- 12) ***Eliminar las barreras que privan al trabajador de estar orgulloso de su trabajo.***



- 13) **Implantar un programa riguroso de educación y automejora.** El enriquecimiento del conocimiento en el personal.
- 14) **Poner a todo el personal de la Cía. a trabajar para conseguir la transformación.** La transformación es mejora de todos, es decir involucrar a todos para alcanzar la calidad total.

La filosofía de Kaoru Ishikawa (1915-1999).²⁶

Kaoru Ishikawa, fue un ingeniero, catedrático, consultor, autor japonés; presidente del Instituto Mueashi de Tecnología de Tokio y Presidente del representante japonés ante ISO.

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto para efectuar análisis de causalidad llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de Japón.

La filosofía de Ishikawa consta de 5 puntos a continuación descritos:

- 1) **Primero la calidad, no a las utilidades a corto plazo.** Lo importante en toda organización es la calidad y no las utilidades que se generan rápidamente.
- 2) **Orientación hacia el consumidor.** Los servidores y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
- 3) **El proceso siguiente es el cliente.** La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.

²⁶ ISHIKAWA Op. Cit.



- 4) **Respeto a la humanidad.** Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos.
- 5) **Administración interfuncional.** Cuenta con comités interfuncionales de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la organización y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

La filosofía de Joseph M. Juran.²⁷

Joseph M. Juran, ingeniero, abogado y asesor rumano, nacionalizado estadounidense que inició sus seminarios administrativos en Japón en 1954, recibió la Orden del Tesoro Sagrado, concedida por el emperador de Japón, por el desarrollo del Control de Calidad de Japón y en el favorecimiento de la amistad de Japón y Estados Unidos.

La filosofía Juran consta de 5 puntos que son:

- 1) **Medir el costo de tener una calidad pobre.** Identificar en forma total los costos que nos acarrearía tener una mala calidad.
- 2) **Adecuar el producto para el uso.** Fabricar un producto o un servicio ideal que satisfaga las necesidades del cliente plenamente.
- 3) **Lograr conformidad con especificaciones.** Estar en trato constante con el cliente final para saber si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.

²⁷ JURAN JOSEPH M. Op. Cit.
unam-fosc



- 4) **Mejorar proyecto por proyecto.** Se refiere que al realizar un servicio o producto se haga con la mayor calidad posible y al efectuar el próximo producto o servicio se supere la calidad.
- 5) **La calidad es el mejor negocio.** Invertir en la calidad es un excelente negocio, por los magníficos resultados que trae consigo, como son: ser competitivos, aumentar las ganancias, satisfacer al cliente, reducir los desechos, etc.

La filosofía de Philip B. Crosby.²⁸

Crosby es Presidente de su compañía Consultora de Administración y del Quality College de Winter Park, Florida. Durante 14 años fue vicepresidente y director de *control de calidad* en la empresa ‘Internacional Telephone and Telegraph’. Es mejor conocido como el creador de conceptos: “Cero defectos”, “Aprovecha el día”, y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores.

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de alta dirección y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos.

²⁸ PHILIP B. Crosby, Op. Cit.



Para lograr este cambio Crosby se basa en 4 principios:

- 1) *Calidad se define como cumplir con los requisitos.* Todos los miembros de la empresa deben estar conscientes de que todo se debe hacer a la primera.
- 2) *El sistema de calidad es la prevención.* Es más fácil y menos costoso que corregirlas.
- 3) *El estándar es la realización de cero defectos.* Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien a la primera vez.
- 4) *La medida de la calidad es el precio del cumplimiento.* Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización.

2.4 CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

Se ha dicho de las cualidades que debe tener toda persona de calidad, pero también uno de los objetivos de este capítulo, es hablar de la calidad de las cosas o funciones que hacen las personas, que son desde un proceso de producción hasta el servicio que se brinda a un cliente, siendo la calidad de servicio lo que a continuación trataremos, por lo que veremos los principios de calidad para toda organización.

Es importante mencionar que para que la calidad en servicio se dé, es fundamental que la persona que se encargue de brindarlo, tenga calidad personal, como ya antes se indicó, porque de lo contrario el cliente o usuario se irá insatisfecho.



Una empresa de servicios sobrevivirá mientras tenga capacidad y competitividad con respecto a la calidad de los servicios que proporciona, en el precio de los mismos y en relaciones de los clientes.

Se dice que la calidad es cumplir con las características o requerimientos que solicita un cliente de un bien o servicio. En la prestación de servicios y en la compra-venta de los mismos, los requerimientos nos revelan si se está cumpliendo o no con la calidad.

También es conveniente ver como puede analizarse la calidad dentro del servicio.

“Las exigencias detectales y medibles, por lo tanto, evaluables y controlables pueden ser:

Cuantitativas: retrasos, tiempo de espera, número de llamadas, visitas o entrevistas para solucionar problemas, tiempo de entrega, etc.

Cualitativas: estética, temperatura, clima, cortesía, amabilidad, simpatía en trato, seguridad del servicio, confianza.

Propias en el servicio: Duración del proceso desde la solicitud hasta la conclusión del mismo y capacidad de respuesta ante imprevistos, personas que intervienen en el servicio.

Comunicación utilizada: Usuario, información adecuada, fragilidad del servicio, satisfacción mutua alcanzada.”²⁹

²⁹ KARL ALBRECH A. La revolución del servicio, Editorial Trillas, México 1997, pp. 20.



Todo el personal debe estar comprometido y formado con el programa, de lo contrario, el servicio externo siempre se verá afectado.

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

El cliente trata con un empleado al cual lo considera “la empresa” y se refiere en sus comentarios como “en la empresa me han dicho...”. Quien trata con el cliente de forma personal o telefónicamente está dando una imagen positiva o negativa de la organización, atrae a los clientes o los espanta.

La calidad será medida por el cliente en función de las actividades y conductas de las personas con las que trata, “En esta empresa son muy amables..” a lo que sigue todo tipo de críticas.

Un producto puede examinarse, probarse y en todo caso devolverse sino cumple con las especificaciones o expectativas del cliente; un servicio definido como un proceso, es difícil de probar en una experiencia, tiene una vida limitada, temporalmente. En la venta de servicios la atención se centra en la relación entre las personas, no en las prestaciones de un objeto.

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

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



La calidad en el servicio es muy diferente a la calidad del producto ya que son de vital importancia las actitudes, la comunicación, forma de trato, garantías, comportamientos, percepciones, etc. provenientes de las distintas personas que tratan con el cliente.

Una actitud negativa de una secretaria o de una telefonista pueden ser determinantes para que un cliente compre o no un servicio.

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

En las empresas deben dar satisfacción al cliente y también proporcionarla a los trabajadores, con el objetivo de aumentar beneficios, satisfaciendo adecuadamente al empresario.

El trabajador en la empresa de servicios no requiere sacrificios necesita preparación, formación, motivación, porque es él jefe del negocio.

El cómo proporcionar las herramientas necesarias para un buen desarrollo en el trabajo y no obstaculice en hacer bien las cosas y tener un avance continuo de todas y cada una de las actividades, teniendo por supuesto recompensas periódicas por parte de la organización, pero claro la más importante la satisfacción personal de cada uno de los empleados, porque de esa manera sabremos que se realizo de forma correcta.

*“No nos falta valor para emprender ciertas cosas porque son difíciles,
sino que son difíciles porque falta valor emprenderlas”*

Séneca



LA CALIDAD PERSONAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS

CAPÍTULO III

Hay hombres que luchan un día y son buenos,
hay otros que luchan un año y son mejores;
hay quienes luchan muchos años y son muy buenos,
pero hay los que luchan toda la vida:
esos son los impredecibles.

Bertold Brecht



3.1 CONCEPTO DE SERVIDORES PÚBLICOS.

“Se conocerán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios o empleados, y en general toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, así como los servidores del Instituto Federal Electoral, quienes serán responsables por los actos o comisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.”³⁰

3.2 LA CALIDAD PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

El futuro de la organización depende de poder satisfacer los requisitos de calidad del mundo exterior. Debe producir y facilitar bienes y servicios que satisfagan las demandas, expectativas de los clientes, usuarios o contribuyentes.

Conceptos de **Calidad personal:**

“Es el buen grado de autoestima autorrealizada que tiene la persona, y que es consciente de lo que es, de lo que quiere y satisfecha por la vida, dando lo mejor de sí en todas y cada una de sus acciones.”³¹

“Es la persona que en principio está bien alimentada emocionalmente con lo que hace, no sólo por percibir recursos económicos, sino para proporcionar un servicio el cual es más útil para el prójimo.”³²

³⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art. 108.

³¹ MOLLER CLAUS, Times Manager Internacional calidad personal, Ed. Trillas, México 1997. pp. 11.

³² VAZQUEZ BONILLA J. de Jesús, La calidad total comienza con la persona, Ed. Panorama, México 1996, pp. 42.



“Es el individuo sujeto y objeto de la ética, en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente.”³³

↻ **Calidad personal.** Es toda aquella persona libre espiritual y emocionalmente, pero respetuosa de su condición jerárquica o de su estado civil y social, para hacer las cosas de la mejor manera. ↻

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA DE CALIDAD.

- ❶ Tener un objetivo claro.
- ❷ *Contar con un elevado autoestima.*
- ❸ *Ser proactivo.*
- ❹ *Contar con los conocimientos y habilidades.*
- ❺ *Tener buenas relaciones interpersonales.*
- ❻ *Ser disciplinado.*
- ❼ *Ser creativo.*
- ❽ *Aplicar esfuerzo y trabajo continuo.*
- ❾ *Estar dispuesto al perfeccionamiento continuo.”³⁴*

Las características mencionadas pueden identificar los valores y actitudes que posee cada individuo. Por ello los empleados que adopten la calidad como un valor personal frecuentemente va más allá de lo que se les pide, o de lo que normalmente se espera que hagan, para alcanzar una meta difícil o proporcionar un servicio extraordinario al cliente o usuario.

³³ MOLLER CLAUS, Times Manager Internacional calidad personal, Ed. Trillas, México 1997, pp.13.

³⁴ CASTAÑEDA L. Luis, La calidad la hacemos todos, Editorial Diana, México 1998, pp.32.



La actitud lo es todo. Nuestras actitudes son producto de nuestra experiencia, la información que asimilamos, las ideas que pensamos, las palabras que usamos y la manera en que las demás personas responden.

Para estimular la calidad como persona, desde un ángulo más particular se debe plantear un camino a seguir, como cuando un atleta quiere llegar a la meta tiene que pasar por varios puntos y, llevarlos acabo, los grandes atletas no consiguieron romper marcas sólo para obtener una medalla y un aplauso; lo hicieron porque tenían una meta que alcanzar, un reto difícil y, una fuerza interior que les decía que podían romper la marca. La medalla y el aplauso llegaron por añadidura. Se debe ser disciplinado y constante para lograr resultados acertados. Lo que nosotros queremos lograr es una calidad personal total para plasmarlo en cada una de las actividades que día a día llevamos ya sea en el aspecto laboral, familiar, social, etc.

Pero, ¿Cómo podemos aumentar nuestra calidad personal?. Para empezar debemos convencernos de que nuestra superación personal no debe estar ligada necesariamente a lo que la empresa nos dé. Debemos superarnos a pesar de lo que recibamos de la compañía. Si ésta reconoce nuestros logros ¡qué bueno!, pero sí no lo hace, por ningún motivo debemos dejar de crecer en lo personal. Una vez convencidos de lo anterior debemos tratar de adquirir las cualidades, atributos y, hábitos de las personas con alta calidad mental.

Una persona superada, sabe lo que quiere lograr en lo económico, en lo intelectual, en lo espiritual, en lo familiar, en lo afectivo y en lo profesional.



Si queremos que sólo nos ocurran cosas buenas debemos planearlas, no dejarlas a la suerte. Debemos dejar de decir “Que sea lo que Dios quiera” y, en cambio decir, “Que sea lo que yo quiera” con ayuda de Dios.

De acuerdo a lo que “Batten Joe nos manifiesta: es que para tener una actitud laboral eficiente debemos poseer las siguientes características y llevarlas acabo, posteriormente se explicara cada una de ellas.

Las actitudes a tomar en cuenta son las siguientes:

1. Tener actitud mental positiva.
2. No esperar a que le den para dar.
3. Tener un nivel alto de autoestima.
4. Ser automotivada.
5. Ser autodisciplinada.
6. Es muy sensible a las necesidades de sus compañeros de trabajo, su prójimo en general.
7. Posee un alto grado de asertividad.
8. Ser honesta a toda prueba.
9. Tener iniciativa.
10. Rebosar entusiasmo.
11. Prepararse constantemente. ³⁵

³⁵ BATTEN JOE, ‘Como construir una cultura de calidad total’, Editorial Iberoamericana, México 1998, pp.39-47.



1) Tener actitud mental positiva

El empleado está convencido plenamente- de que es posible lograr todo lo que sea capaz de imaginar; que las limitaciones sólo existen en la mente. Es la persona que busca el lado bueno de las cosas; que rebosa de optimismo pero que tiene los pies bien plantados en la tierra para que, cuando las cosas no resulten como esperaba, pueda entender y aceptar la situación.

Muchos empleados y por desgracia muchas personas –tal vez la mayoría sé autosabotean y ponen trabas mentales en su camino hacia el éxito, por lo que nunca llegan a alcanzarlo. No se dan cuenta de que las limitaciones son de humo, insustanciales, creadas por nuestra mente, pero que son tan poderosas que si no las eliminamos pueden detenernos completamente con su peso agobiante en la jornada hacia el logro de nuestras metas.

2) No esperar a que le den para dar

La persona superada sabe que quien da más de lo que se espera de ella, tarde o temprano va recibir más de lo que espera recibir. Ésta es la regla de platino del éxito. Nunca se ha visto fallar y sí se ha visto funcionar muchas veces.

El secreto para su aplicación es efectiva, es tener paciencia. Muchos esperan que los resultados sean inmediatamente, cosa que rara vez ocurre. Pero si no fuese así “raro” tiene la satisfacción de haber ayudado a quien necesitaba, total como dice el refrán es mejor dar que recibir.

Esta ley funciona en todo: en el trabajo, en el estudio, en la vida familiar, y claro en la organización donde desempeñe las actividades que a diario realiza. Si estudiamos la vida de las personas con éxito podremos ver que siempre han aplicado este principio universal del éxito.



Por otro lado, esta cualidad es muy apreciada en la empresa, puesto que todo director desearía tener gente que éste dispuesta a dar lo mejor de sí. Es muy raro que un director no -dé reconocimiento a este tipo de empleados. Se les reconoce por el valor que representan para la compañía.

3) Tener un nivel alto de autoestima

Quererse a sí misma y, por tanto respetarse reconoce plenamente su valor como ser humano hecho a imagen y semejanza de Dios.

La autoestima, cuando se une a la actitud mental positiva. Representa una fuerza personal inmensa. Todas las empresas desearían contar con personas que posean estos atributos. La persona que tiene un alto grado de autoestima se acepta como es, con todos sus defectos, pero sabe que tiene la capacidad para ser mejor cada día hasta lograr ser la persona que desea ser y, ante todo, pone manos a la obra para conseguirlo.

Cuando una persona se quiere así misma está tiene algunas de las siguientes cualidades:

- ∇ Demuestra su valía en su forma de vestir, en el hablar y comportarse.
- ∇ Reconoce sus limitaciones, pero las coloca muy por debajo de sus fortalezas y cualidades.
- ∇ Lucha por sus derechos y principios pero sin pisotear los derechos de los demás.
- ∇ Celebra todos sus logros por pequeños que ellos sean, aunque nadie más los festeje o reconozca.
- ∇ Está en paz consigo misma.



4) *Es automotivada*

No necesita un estadio lleno de gente que le aplauda sus logros para sentirse estimulada a realizarlos. La persona automotivada es su propia “porrista” de aquí la importancia de convencerse de que trabajan por y para ellos mismos, porque así no necesitan palmaditas en la espalda por sus jefes para seguir dando lo mejor de sí mismos como empleados de la organización.

Uno como empleado debe ser su propio jefe y su propio crítico.

Además no se debe olvidar que la motivación es inferior; es decir, nadie puede motivarnos desde afuera: lo más que pueden lograr es que nos demos cuenta del gran potencial de éxito que tenemos dentro de uno mismo esperando a que saquemos y lo pongamos a trabajar. Así que no esperemos a que un jefe venga a aplaudirnos por lo que hagamos. Hagámoslo y muy bien, porque nos nazca hacerlo, porque nuestro valor sólo puede conocerse por nuestros actos o obras.

5) *Es autodisciplinada.*

Los triunfadores tienen la disciplina del soldado. Su mente dicta los objetivos y principios que habrán de regir su vida, y el cuerpo obedece.

La disciplina es una de las cualidades más difíciles de adquirir, por eso muchas personas se quedan a la mitad del camino porque no persistieron en la búsqueda de su disciplina.

Quien no practica la disciplina es como un potro desbocado que por azar puede ir por el camino correcto, pero que lo más seguro es que tome caminos no deseados que, incluso, lo pueden llevar al precipicio.



La disciplina en el trabajo es más que deseable, es absolutamente necesario para mantener el orden organizacional.

La puntualidad la obediencia a la autoridad, el respeto a los compañeros de trabajo, la observancia de las políticas, normas y reglamentos de la compañía son manifestaciones de disciplina y, como puede inferirse, son vitales para que una empresa pueda considerarse bien administrada.

6) *Es muy sensible a las necesidades de sus compañeros de trabajo y de su prójimo en general.*

Posee esa importante cualidad llamada empatía, que no significa otra cosa que saberse poner en los zapatos de los demás.

En el trabajo, la empatía es una virtud muy deseable y apreciada. Como miembros de un grupo, los trabajadores deben protegerse mutuamente, y aunque no se logre una amistad muy estrecha entre ellos, debe existir un cierto grado de preocupación por el bienestar de cada uno ellos.

En una empresa de Calidad Total, la solidaridad se manifiesta en todos los niveles de la organización. Si el más humilde de los trabajadores se enferma, el director general se preocupa y trata de ayudarlo en lo que pueda; con frecuencia, incluso en forma personal.

7) *Posee un alto grado de asertividad*

Sabe exigir sus derechos pero sin pasar sobre los derechos de los demás.

Es importante mencionar que se requiere tener alta autoestima para ser asertivo, pues sólo quien reconoce su valía puede exigir el respeto de sus derechos.



Mucha gente confunde la asertividad con la agresividad. La diferencia radica en que la primera respeta los derechos de los demás; y la segunda pisotea. La persona asertiva obtiene lo que le corresponde legalmente mediante el diálogo, la negociación y la concertación, con estricto apego a la ley.

Estas son algunas de las manifestaciones de la persona con baja o nula asertividad:

- ⊗ Teme a ofender, por tanto, se queda callado aunque tenga algo importante que decir, tal como exigir un legítimo derecho a manifestar un deseo válido.
- ⊗ Tiende “agacharse” ante la autoridad.
- ⊗ Se siente lastimada fácilmente y siente que todo el mundo “la trae” contra ella.
- ⊗ No se atreve a decir “no”, por lo que acepta las situaciones que la harán sentir miserable.

8) Ser honesta a toda prueba

La calidad mental en las personas y la calidad total en las empresas no pueden existir si no hay honestidad e integridad en todo lo que hacen.

Para que una empresa pueda ser considerada ética, es condición indispensable, primero que el cuerpo directivo sea honesto, y segundo que también el resto del personal lo sea. Cuando un grupo de la empresa es deshonesto, el esfuerzo ético de los demás puede verse sabotado.

Muchas pequeñas empresas no pueden crecer porque los empresarios no encuentran subalternos en quienes pueda confiar plenamente.



Ser honesto significa poseer atributo de gran valor para cualquier empleado, atributo que le permitirá crecer con más rapidez en su trabajo. En lo personal, yo prefiero tener un empleado con capacidad intelectual promedio pero con integridad a prueba, que un empleado talentoso pero cuyo comportamiento ético deje de desear.

9) Tener mucha iniciativa

Para el desarrollo exitoso de un programa de calidad total hace mucha falta la iniciativa de todos los empleados. Se puede decir que es un elemento esencial porque es la gran oportunidad de decir y hacer aquello que cada empleado se guardo durante mucho tiempo, quizá por temor a la burla, quizás por el desinterés hacia su trabajo y hacia la empresa.

El proceso de implantación de un sistema de CT se alimenta, más bien se enriquece con las sugerencias de los empleados, porque el objetivo es resolver los problemas que han obstaculizado el florecimiento de la calidad de la empresa, y quien mejor que el personal para saber cuales problemas son y de donde se localizan y, principalmente, como pueden resolverse.

10) Rebosar entusiasmo.

El empleado superado es muy entusiasta, y como el entusiasmo es contagioso, pronto sus compañeros de trabajo serán entusiastas, lo cual redundará positivamente en los resultados del grupo.

Para ser entusiasta hace falta un ingrediente que es indispensable: la actitud mental positiva, pues sólo quien tiene una orientación positiva hacia la vida puede ser entusiasta, aun en momentos críticos.



El jugador de fútbol entusiasta es el que anima al equipo a seguir adelante aunque vayan perdiendo por muchos puntos.

Es él que dice “esto no se acaba hasta que se acaba” y sigue luchando, por cuando una empresa tiene problemas, lo menos que quiere la dirección es conseguir puntos hasta el silbatazo final.

Lo que quiere es que todos mantengan la esperanza de que la empresa pueda salir adelante si todos le echan ganas. Es allí donde debe surgir el entusiasmo de uno o más empleados que digan “vamos a sacar adelante esto, porque de aquí comen nuestros hijos.”

11) Prepararse constantemente

Reconocer el estudio y los conocimientos adquiridos ya que éstos aumentarán su valor en el trabajo, así que siempre se da tiempo para aprender cosas que le ayuden a ser mejor en todos los aspectos. Es muy meritorio el esfuerzo que muchos empleados hacen cuando se inscriben en cursos nocturnos o sabatinos sacrificando con ello su tiempo de esparcimiento y diversión. Pero lo hacen porque están sembrando para su futuro. Saben bien que el sacrificio de hoy permitirá disfrutar mejor la vida mañana.

Saben que la carretera hacia el éxito tiene casetas de cobro en muchos puntos a lo largo del camino, y están dispuestos a pagar el peaje que corresponda, aunque podrían tomar la carretera libre que también puede llegar hasta el éxito pero con más lentitud y peligros.

Sí, la preparación implica un costo, pero es la vía más rápida y segura para lograr nuestras metas. Además, las empresas de Calidad Total aprecian de manera muy especial a aquellos empleados que se preparan constantemente, y los apoyan para que perseveren en su propósito.



Para lograr una calidad personal debemos llevar acabo los siguientes propósitos para llegar a la meta y, que de acuerdo con “Muller son:

- ✓ Establecer su propia jerarquía de valores.
- ✓ Lograr un mayor, y mejor conocimiento de sí mismo, como de los demás.
- ✓ Elevar su grado de autoestima.
- ✓ Obtener una calidad positiva ante la vida.
- ✓ Lograr sensopercepciones más satisfactorias.
- ✓ Fomentar la creatividad.
- ✓ Obtener una mayor maduración emocional.
- ✓ Lograr una mayor motivación (automotivación) ³⁶

La calidad personal del servidor público repercute en una serie de mejoras de calidad, un proceso de desarrollo de calidad. Elevados niveles de calidad personal contribuyen a niveles elevados de calidad en cada uno de los departamentos. Los departamentos con elevados niveles de calidad crean productos y servicios de calidad superior.

3.3 ESTÁNDARES DE LA CALIDAD PERSONAL

La calidad personal significa estar plenamente involucrado, la gente es el recurso más valioso de la organización, *es la base de todas las demás calidades*.

El cómo se sienta el empleado ante la organización va ser la imagen que va a reflejar en su trabajo, por ello es importante que toda la organización se integre desde la más alta jerarquía hasta la más baja para que realmente se dé la calidad total en la organización y establezca un buen futuro para está.

³⁶ VAZQUEZ B. J. de Jesús, Manual de calidad, Ed. Trillas, México pp.14-15.



Para desarrollar la calidad personal, es necesario entender, que la calidad personal empieza con el estándar de calidad de cada individuo.

Moller Claus en TMI ocupa dos estándares de calidad personal: el nivel 'A' y el nivel 'I'.³⁷

EL NIVEL "A"	Es el nivel vigente de actuación.
	Es una expresión de lo que está realizando actualmente la persona.
EL NIVEL "I"	Es el nivel ideal de actuación.
	Es una expresión de los deseos, expectativas más íntimas de la persona, con respecto a su actuación.

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

El nivel "A" puede cambiar de manera espectacular de un minuto a otro.

Factores que pueden influir en el nivel "A".

El factor más influyente en el nivel "A" es el autoestima o "sentimiento", el nivel de autoestima está determinado por el reconocimiento que recibe el empleado.

El reconocimiento o estímulos, juegan un papel central en el manejo de personal de toda organización.

³⁷ MOLLER CLAUS, Times Manager Internacional calidad personal, Ed. Trillas, México 1997, pp. 13.



Los reconocimientos o recompensas, son el mejor medio para desarrollar o disminuir el autoestima, es por ello que debemos reconocer el esfuerzo o aciertos que tenga el empleado o servidor público dentro de la organización.

Existen cuatro tipos de reconocimientos/recompensas que han tenido mucha importancia en el desempeño del empleado y, que se manejan en las publicaciones de “Times Manager Internacional, ‘Las personas en primer lugar’ y son las siguientes

- ☆ Reconocimientos físicos. La atención mediante el contacto físico.
- ☆ Reconocimientos psicológicos. Cualquier otro tipo de atención sin contacto físico.
- ☆ Reconocimientos condicionales. La atención dada es una situación específica o por un tipo específico de comportamiento
- ☆ Reconocimientos espontáneos. La atención generada por las calidades personales.”³⁸

Cualquiera de los reconocimientos mencionados pueden ser positivos o negativos. La proporción entre ellos, determina el balance del empleado.

Cada vez que se reciben reconocimientos positivos o negativos, éstos se registran en el cerebro en una especie de ‘cuenta bancaria’ La cuenta muestra el balance de reconocimientos en un momento determinado.

³⁸ MOLLER CLAUS, Times Manager Internacional A/S, Ed. Trillas, México 1997, pp. 13.



Cuando predominan los reconocimientos positivos, el balance es activo y, el nivel "A" será elevado. Por otro lado si son reconocimientos negativos, su balance es pasivo y su nivel "A" será bajo.

Su autoestima está siendo constantemente influenciado, tanto positiva como negativamente. El método más eficaz para mantener y desarrollar la autoestima es produciendo un elevado nivel de calidad personal.

3.3.1 Entornos del nivel 'A'³⁹

A continuación se verán algunas características que tienen los diferentes tipos de entornos y, que son los que indicaran cómo está nuestro nivel 'A' apropiado.

El entorno físico. Los ambientes desordenados, poco prácticos y que distraen la concentración disminuyen su nivel "A". Los ambientes funcionales y armónicos, con el equipamiento técnico apropiado y actualizado, elevan el nivel "A".

El entorno psicológico. Un ambiente caracterizado por:

- Respeto mutuo.
- Franqueza.
- Información completa.
- Altos estándares éticos.
- Confianza.
- Seguridad.
- Tolerancia.
- Buen humor.
- Afecto.

³⁹ MOLLER CLAUS, Times Manager International A/S, Ed. Trillas, México 1997, pp. 25-26.



Experiencia y habilidades. La insuficiencia experiencia y la falta de habilidad pueden provocar que algunas personas se sientan inseguras, y reduzcan así su nivel 'A.'. Otras son motivadas por falta de experiencia a hacer un esfuerzo extraordinario, y así elevan su nivel "A".

La naturaleza de la tarea. El trabajo rutinario puede disminuir el nivel "A" de la gente que busca variedad y desafío, o por el contrario elevar el nivel "A" de aquellos que se sienten seguros con lo habitual.

Para mantener un elevado nivel "A" se debe disfrutar de una sensación de bienestar mientras se realiza el trabajo.

Tiempo disponible. El tiempo abundante para realizar un trabajo afecta a la gente de manera diferente porque las personas tienen distintos ritmos de trabajo.

Es la fase inicial de cualquier nueva relación, el nivel "A" no está tan afectado por los niveles "A" en los demás.

El empleado está influenciado especialmente por el nivel "A" de:

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

Las personas con un elevado nivel "I" tienden constantemente a intentar elevar su nivel "A".



1.3.2 EL SIGNIFICADO DEL NIVEL “I”⁴⁰

Las actitudes fundamentales del empleado hacia la vida, incluyendo su sentido ético, su sentido de lo que está bien o mal, son formadas durante las primeras etapas de su vida.

El nivel “I” también es influyente al establecer los límites de su propia capacidad y tiene un efecto decisivo sobre:

- Su desarrollo.
- Su eficacia.
- Sus relaciones con el mundo que les rodea.
- Sus oportunidades futuras.

Las personas que tienen una mayor influencia sobre su nivel “I” son aquellas que estaban más cerca del empleado durante los primeros años de su vida:

- Sus padres.
- Sus hermanos.
- Sus amigos.
- Sus maestros.

⁴⁰ MOLLER CLAUS, Times Manager International A/S, Ed. Trillas, México 1997, pp.28.



También está influenciado por su exposición a los medios: radio, televisión, periódicos, películas, libros, revistas, etc.

Su nivel "I" es especialmente moldeado por su experiencia con el mundo que lo rodea y su:

- Comportamiento y ejemplos.
- Demandas y expectativas.
- Reconocimiento y gratificaciones.

El sentido de bienestar, eficacia y su completo desarrollo están en gran parte determinados por sus actitudes hacia la vida: como se ve así mismo, a las personas que le rodean y a los diferentes aspectos de la vida.

3.4 PERSONALIDAD Y CARÁCTER.

La personalidad es la interpretación que la gente hace acerca de nosotros, expresando conductas o palabras, haciéndonos víctimas de lo que llaman el espejo social.

Al reflejarnos en ese espejo, tomamos en cuenta los juicios e imágenes de nosotros mismos, siendo que en muchas ocasiones nos perjudican, restringen o limitan en realizar nuestras acciones, ya que regularmente los juicios son inexactos.

La calidad personal influye en la autoestima. El nivel de autoestima viene determinado por lo satisfecho que está el empleado de su propio comportamiento.



“Por otra parte el carácter nos permite identificar quién soy, y lo que es relevante o significativo para mí. Y está constituido por tres factores:

- ✓ **Integridad.** Que consta de hábitos, valores, palabras y hechos congruentes.
- ✓ **Madurez.** Es la valentía equilibrada con el respeto.
- ✓ **Mentalidad de abundancia.** Quieres siempre sobresalir y alcanzar todas las metas que se fijan.”⁴¹

Cuando las acciones se basan en el fortalecimiento del carácter, dejaremos atrás el espejo social y haremos caso omiso al que dirán, cambiando nuestra dirección hacia una personalidad de transición.

Por lo tanto es mejor ser preactivos (actuar, tener iniciativa) y participar en todo lo que lleve a mejorar nuestras acciones.

Existen muchas capacidades (conocimientos y habilidades) que deben ir desarrollando para ser más efectivos, sin olvidar el equilibrio de éstas con el carácter, ya que esto nos ayudara a construir nuestra confiabilidad personal, y las relaciones de confianza con los demás.

El sentido de bienestar, eficacia y su completo desarrollo están en gran parte determinados por sus actitudes hacia la vida: como se ve así mismo, a las personas que le rodean y a los diferentes aspectos de la vida.

“Somos lo que hacemos, pero sobre todo, lo que hacemos para cambiar lo que somos”

Eduardo Galeano

⁴¹ IBIDEN M. José, Administración en las organizaciones, Editorial Uthea, México, pp. 59.



EL ESTRÉS COMO FACTOR
LIMITANTE DE LA CALIDAD
PERSONAL

CAPÍTULO IV

Eres lo que eres y estás donde estás a causa de lo que
tienes en tu mente, puedes cambiar lo que eres
y el lugar en que estás, cambiando lo que pasa en tu mente

Zig Ziglar



4.1 CONCEPTO DE ESTRÉS.

En la actualidad se habla mucho de 'Estrés', pero no se toma mucho en cuenta las consecuencias que puede ocasionar, ni medidas preventivas en el empleado y por consiguiente en la organización.

“La palabra estrés deriva del griego stringer, que significa provocar tensión. Hans Sélye (1907-1982) mencionaba que el estrés es la respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le hay, a donde diferentes cambios interdependientes entre si, forman un síndrome bien definido, al que dominó Síndrome General de Adaptación (S.G.A. 1936).”⁴²

Algunos conceptos importantes que dan algunos autores, sobre el término **Estrés** son:

“Davis y Newstrom (1987). Es un estado de tensión de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas. Y presiones que las personas tienen en su vida diaria.”⁴³

“S.P. Robins (1998). Es una condición dinámica en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionada con lo que se desea y para las cuales el resultado se considerará inseguro e importante a la vez.”⁴⁴

⁴² Misapuntes.com

⁴³ P. ROBBINS S. Comportamiento humano en el trabajador, Ed. Trillas, México 1998.

⁴⁴ AMADOR Piza Alberto. Técnicas para dominar el estrés, Ed. Diana, México 1999, pp.20.



“McGrath citado por Stoner y Wankel (1989). Expresa que existen posibilidades de estrés cuando se piensa en una situación circunstancial, presenta una exigencia que amenaza exceder sus capacidades del sujeto y sus recursos para satisfacerla.”⁴⁵

Sobre la base de los conceptos mencionados por los autores, podemos decir:

➤ Es un estado de tensión de las emociones individuales, que se presentan por exigencias, que amenazan exceder las capacidades de la persona, y cuando son en un grado mayor pueden tener consecuencias graves. ➤

4.1.1 CAUSAS Y SÍNTOMAS DEL ESTRÉS.

Los factores limitantes que provocan el estrés pueden atribuirse a aspectos relacionados a la organización o a factores personales que surgen en la vida privada del empleado.

El trabajo de un empleado y la estructura de la organización son causas prevalecientes del estrés. El aburrimiento en el trabajo también puede crearlo.

Otro factor es cuando la unidad de mando se rompe y los empleados confrontan más de un jefe, esta es una fuente estructural de estrés. Las reglas excesivas y regulaciones excesivas, las comunicaciones ambiguas, temperaturas extremas, iluminación pobre o distractores.

⁴⁵ Misapuntos.com



Dentro de los factores personales puede señalarse la muerte de un familiar, un divorcio o las dificultades financieras personales.

“Boucher y Binette (1989) en su libro: Conozca y controle su estrés, presenta la clasificación de Sharpe y Lewis de los agentes estresantes:

- Estresante de rendimiento.
- Estresante de amenaza.
- Estresante de dificultad.
- Estresante de frustración.
- Estresante de pérdida o de duelo.
- Estresante físico.”⁴⁶

Por lo que se refiere a los síntomas, el estrés se manifiesta de varias formas.

Los síntomas pueden resumirse en dos categorías: síntomas fisiológicos y psicológicos. Los primeros comprenden cambios en el metabolismo, ritmo cardíaco, presión arterial, ritmo respiratorio, etc. mientras que los segundos abarcan la insatisfacción del empleado, cambios en la productividad, ausentismo, cambios en los hábitos alimenticios, aumento en el fumar, consumir alcohol, nerviosismo, etc.

⁴⁶ BOUCHER Y BINETTE. Conozca y controle su estrés. Ed. Limusa, México 1998, pp. 102-103.



4.2 ESTRÉS Y DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

Muchas veces en algunos casos, por más esfuerzos que haga el empleado para brindar un servicio de calidad, éste no se lleva a cabo por el grado de estrés existente en él. Por ello debe estar informado de las causas que puede producir el estrés.

“Estrés laboral. Se conoce como a las presiones que la gente sufre cotidianamente.”⁴⁷

El trabajo en el empleado y la estructura de la organización son causas prevaletes del estrés. El aburrimiento en el trabajo también puede crearlo.

El estrés puede ser favorable o desfavorable en el desempeño laboral, según el nivel que alcance. Cuando no llega a haber estrés en el empleado tampoco existen desafíos e interés por el trabajo y el desempeño tiende a ser bajo. Al incrementar el estrés, la ejecución mejora porque estimula a la persona a buscar recursos con el fin de cumplir con las exigencias del trabajo. Es un estímulo saludable que alienta al empleado a vencer los desafíos. Finalmente, el estrés llega a un punto de equilibrio que corresponde aproximadamente a la capacidad de desempeño diario del individuo. En este punto, el estrés mayor rara vez produce mejoramiento.

⁴⁷ P. ROBBINS S. Comportamiento organizacional, Ed. Trillas 1998, pp. 684.



“Algunos ejemplos de factores del individuo y de la situación que pueden reducir los efectos de condiciones estresantes son los siguientes:

- ☺ El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal.
- ☺ Una red de apoyo de amigos y compañeros de trabajo.
- ☺ Un punto de vista relajado.”⁴⁸

Muchos estudios han considerado la relación entre el estrés de trabajo y una variedad de enfermedades. Alteraciones de humor, de sueño, el estomago descompuesto, dolor de cabeza, relaciones alteradas con la familia y amigos son ejemplos de problemas relacionados con el estrés que se desarrolla rápidamente y se ven comúnmente en estos estudios. Estas señales tempranas del estrés de trabajo usualmente están fáciles de reconocer.

Sí el estrés es excesivo el desempeño empieza a deteriorarse porque el estrés lo dificulta. El trabajador pierde la capacidad de resolución de afrontar los retos, no puede tomar decisiones y su conducta se vuelve vagabunda.

Sí el estrés aumenta a un nivel demasiado alto, el desempeño se hace nulo, esto provoca que el trabajador sufra una depresión o colapso nervioso, se siente demasiado enfermo para trabajar, renuncia o lo despiden y se niega a trabajar para tratar de evitar el estrés.

Los individuos tienen diferentes tolerancias ante situaciones causantes del estrés, esto explica las variaciones en el desempeño de los empleados en trabajos similares. El nivel de los estresores que se toleran sin que ocurra sensaciones negativas y sin que el desempeño resulte perjudicado es el nivel de estrés del individuo.

⁴⁸ BOUCHER Y BINETTE. Conozca y controle su estrés, Ed. Limusa, México 1998, pp.110.



Algunas personas les afecta con mucha facilidad por el menor cambio o alteración en su rutina de trabajo. Otros se mantienen tranquilos, serenos, fríos y controlados, debido en parte porque están seguros de su capacidad y confianza para afrontar cualquier situación. Sienten muy poco estrés y su desempeño no se deteriora a menos que el estresor sea exagerado o prolongado.

Como una regla general, las acciones para reducir el estrés deben dar prioridad al cambio organizativo para mejorar las condiciones de trabajo.

“John M. Ivancevich y Michel T. Matteson en su libro: Estrés y trabajo, proponen las siguientes funciones para prevenir el estrés y de esa manera se den mejores resultados para un mejor desempeño en el trabajo:

- Asegure que el volumen de trabajo coordine con las habilidades y los recursos de los trabajadores.
- Diseñe los trabajos para proveer el significado, el estímulo y las oportunidades para que los trabajadores usen sus habilidades.
- Defina claramente los papeles y responsabilidades de los trabajadores.
- Dé oportunidades a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones.
- Mejore las comunicaciones, reduzca la incertidumbre sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de trabajo en el futuro.
- Provea oportunidades para la interacción social entre los trabajadores.”⁴⁹

⁴⁹ IVANCEVICH Y MICHEL T. MATTESON. Estrés y trabajo. Ed. Diana, México 1998.



Establezca los calendarios de trabajo que están compatibles con las demandas y responsabilidades fuera del trabajo.

Hay que reiterar que el estrés está ahí y, sólo puede ser controlado como la diabetes.

Muchas de las veces se vive con la preocupación del mañana y la culpabilidad del pasado, dos emociones inútiles a lo largo de la vida y, que comúnmente en la mayoría de las personas se llevan acabo provocando con ello el estrés de diferente grado ya sea en la organización o fuera de ella.

“Wayne Dyer dice: La culpabilidad despilfarra los momentos presentes al estar inmovilizado a causa de un comportamiento pasado, mientras que la preocupación es el mecanismo que mantiene inmovilizado ahora, por algo que está en el futuro y que a menudo es algo sobre lo que no tienes ningún control.”⁵⁰

Muchos de los empleados o porqué no decirlo de la gente vive siempre preocupándose en todo momento sin disfrutar el hoy (presente).

“Robert Jones menciona: No es la experiencia del día de hoy lo que vuelve locos a los hombres. Es el remordimiento por lo que sucedió ayer, y el miedo que nos pueda traer el mañana.”⁵¹

⁵⁰ WAYNE W, Dyer, Tus zonas erróneas, Ed. Grijalbo, México 2000, pp.126.

⁵¹ JONES BURDETTE Robert, El día dorado, Ed. Grijalbo, México 1997, pp.56.



Lamentablemente, el estrés en el ambiente de trabajo es casi inevitable, ya que son menos los empleos que le permiten al trabajador desarrollar actividades que le gusten y tengan un sentido de existencia.

Cuando el estrés empieza acumularse, ocasiona efectos negativos en nuestras emociones, sentimientos y la condición física. Si el estrés se vuelve excesivo, tiende a perjudicar la suficiencia de su desempeño del individuo e incluso su incapacidad de enfrentarse al ambiente laboral.

El estrés en el lugar de trabajo afecta a cualquier tipo de empleado, desde un gerente general a un obrero, no importando él límite de edad.

Produce comúnmente trastornos físicos que pueden ser temporales-prolongados, ligeros-severos, según la duración de sus causas, la fuerza de éstas y la capacidad de recuperación que tenga el empleado. Sí el estrés es moderado, la mayor parte de ellos son problemas estomacales, que pueden controlarse o por lo menos recuperarse rápidamente de sus efectos.

Cuando el estrés dura mucho tiempo puede ocasionar enfermedades degenerativas que son: del corazón, los riñones, vasos sanguíneos y de otras partes del cuerpo humano, de las cuales lamentablemente no pueden recuperarse.

Es por ello el empleado no se siente física y mentalmente deliberado cuando trata de combatirlo, es también la situación en donde muestran agotamiento emocional, apatía en su trabajo y se sienten incapaces de alcanzar sus metas, tienden más a quejarse, atribuir sus errores a otros y notarse muy irritables, la mayor parte de ellos piensa en abandonar el empleo y sino de lo contrario se quedan por la necesidad económica, descontentos con sus labores.



Las organizaciones necesitan identificar al trabajador que lleva un estrés prematuro y que mantienen estos síntomas para poder ayudar a los empleados en eludir las situaciones laborales y saberlas enfrentar buscándole sus posibles soluciones.

Es importante que el estrés, tanto dentro como fuera del trabajo, se mantenga a un nivel suficientemente bajo como para que la mayoría de las personas no se decaiga en padecer de trastornos o enfermedades físicas y mentales como consecuencia del estrés.

4.3 CAUSAS DEL ESTRÉS EN EL TRABAJO.

Las causas del estrés en el trabajo han ido cambiando enormemente desde la era primitiva hasta nuestros tiempos la respuesta del ser humano ante éstas ha permanecido inalterada. La civilización ha creado nuevas presiones que ponen a prueba nuestra capacidad de sobrevivir.

Las causas del estrés laboral se localizan entre los factores organizacionales y el ambiente ajeno al trabajo, los trabajadores se pueden enfrentar a reacciones de estrés positivo, esto es que los estimula, pero también hay un estrés negativo, que disminuye sus esfuerzos.

También ocasiona consecuencias constructivas o destructivas, tanto para la organización como para el individuo, estas pueden ser a largo o corto plazo. De esta manera para controlar el estrés, las organizaciones suelen comenzar a explotar las causas relacionadas con el trabajo.



“Las condiciones que producen el estrés, son las siguientes:

- × Sobrecarga de trabajo.
- × Presiones del tiempo.
- × Ambigüedad de papeles.
- × Diferencia entre los valores de la compañía y los del empleado.
- × Supervisión de poca calidad.
- × Horas extra por el mismo sueldo.
- × Clima político inseguro.
- × Frecuencia de rotación de personal sin mutuo acuerdo.
- × Autoridad insuficiente que no compagina con las responsabilidades.
- × Frustración ⁵²

Se observa gravemente el estrés en la rotación de turnos de trabajo, en el tipo de tareas al ritmo de máquinas o en ambientes que causen algún riesgo. Los trabajadores que pasan demasiado tiempo delante de una pantalla de computadora sufren también un alto grado de estrés.

Las computadoras, la robótica, la automatización y otras formas de innovación representen más que un avance tecnológico, una amenaza e incertidumbre para la mayoría de las personas.

Como se puede ver son muchas las causas que hacen que el estrés este frecuente en muchas personas o empleados.

⁵² KEITH DAVIS. El comportamiento humano es el trabajo, Ed. McGraw-Hill, México 1997, pp.471.



“Algunos de los factores que también pueden provocar estrés en la organización son:

- Ⓢ Las presiones para poder evitar errores.
- Ⓢ Completar actividades en un tiempo limitado.
- Ⓢ El exceso de trabajo.
- Ⓢ Las demandas de las actividades.
- Ⓢ Las demandas interpersonales.
- Ⓢ La estructura organizacional.
- Ⓢ Las normas y políticas de la organización.
- Ⓢ El liderazgo de la organización.”⁵³

Los factores que pueden modular la respuesta a los elementos que generan estrés son la constitución personal y hereditaria, el carácter, la cultura y la educación.

En estudios sobre el estrés citados por Stoner y Wankel (1989) se ha encontrado que los médicos, gerentes de oficina y supervisores sufren menos estrés que profesores, trabajadores y artesanos. Otro hallazgo ha sido que la gente difiere en cuanto a los motivos que le hacen sufrir estrés, en el grado en que lo siente y en su manera de reaccionar ante él. Además del conflicto de papeles y del exceso o falta de carga de trabajo, varios aspectos del ambiente pueden ocasionar estrés tales como la responsabilidad por otras personas, la falta de participación en las decisiones que influyen en su trabajo, evaluaciones del desempeño, las condiciones de trabajo, etc.

⁵³ P. ROBBINS S. Comportamiento organizacional, Ed. Trillas, 1998, pp. 658.



“Según Salvatorre R. Maddi y Suzanne C. Al investigar los factores que hacen que algunas personas se sientan agotadas y consumidas por los estresores y otras personas se sientan estimuladas por ellos, la capacidad de manejar el estrés depende de cuatro características:

- 1) **Estilo personal y personalidad.** De qué manera tiende uno a percibir e interpretar los acontecimientos productores de estrés y cómo responde uno ante ellos.
- 2) **Apoyos sociales.** Estos consisten en el grado en que la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y otras personas brindan aliento y apoyo emocional durante los momentos de estrés.
- 3) **Predisposición constitucional.** El vigor y la salud de nuestro cuerpo en cuanto a la constitución innata.
- 4) **Los hábitos higiénicos.** Esto es el grado en que uno mantiene buenas condiciones físicas mediante el ejercicio y evitando los comportamientos destructivos como el tabaquismo, alcoholismo, etc.”⁵⁴

COSTO DEL ESTRÉS LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Otra razón igualmente importante es de naturaleza económica, ya que se pierden grandes cantidades de dinero por enfermedades relacionadas con el estrés tales como: la hipertensión, úlceras, ataques cardíacos, etc. Para convertir a nuestra empresa en una compañía de calidad total es absolutamente necesario y obligatorio que todos los empleados sean personas con alta calidad mental.



En México aún no se le da importancia necesaria al problema del estrés, en las organizaciones éste problema reduce el desempeño de los trabajadores y las consecuencias producen además grandes costos. Quizás el problema no ha tomado gran importancia porque en realidad no existe una persona o un área de recursos humanos encargado de realizar estudios, encuestas e implementar cursos para conocer, difundir y poder atacar el estrés en cualquier organización.

El estrés ataca a todas las empresas y a sus empleados. Una empresa con su elevado nivel de ausentismo, una gran rotación del personal, un gran deterioro de las relaciones con los clientes (usuarios), más accidentes de trabajo de lo normal o un control de calidad pobre, sufre de estrés.

“El estrés provoca problemas, y estos tienen diferentes costos para las empresas:

- ◆ **Un servicio de mala calidad.** Lleva tiempo ocuparse de las quejas, y reemplazar productos y servicios cuesta dinero. La pérdida de clientes pone en peligro a la empresa.
- ◆ **Una gran rotación de personal.** Se dedica tiempo (para reciclar), y dinero para volver a contratar a empleados ya probados pero no satisfechos.
- ◆ **Una mala reputación.** Si tiene clientes insatisfechos tendrá que pagar por restablecer la confianza en todos sus servicios.
- ◆ **Una mala imagen empresarial.** Es posible que una empresa sólo contrate a un personal de baja calidad o inexperto, ya que es probable que los buenos trabajadores se sientan atraídos por ésta.



- ◆ **Trabajadores insatisfechos.** Se dedica un tiempo valioso a las dispuestas acerca de las condiciones de empleo.”⁵⁵

Es de suma importancia empezar a tener estadísticas de todos los problemas causados por el estrés, como afecta al recurso humano y así poder calcular los costos que todo esto significa.

“Es de suma importancia recalcar lo siguiente, en primer lugar las personas se enferman de estrés; en segundo lugar, los costos vinculados al estrés son significativos para cada patrón, pues incluyen tiempo perdido, mayor cantidad de accidentes, primas de seguros y costos de salud más altos y menor productividad.”⁵⁶

Los administradores no pueden ignorar el tema del estrés y deben tomar medidas para hacer algo al respecto, deben adoptar una posición activa para que el empleado se desarrolle en un mejor ambiente laboral y así poder cumplir con los objetivos de la organización y a su vez podrá el trabajador desarrollarse en su vida personal.

⁵⁵ P. ROBBINS S. Comportamiento organizacional, Ed. Trillas 1998, pp. 659.

⁵⁶ P. ROBBINS S. Comportamiento organizacional, Ed. Trillas 1998, pp. 661.



4.4 TÉCNICAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS.

PREVENCIÓN

La mejor manera de reducir el estrés es evitando que este ocurra. Tal vez esto no sea algo muy realista en todos los ambientes, sin embargo, con el tiempo, pueden tomarse algunas medidas para evitar o, al menos reducirlo o mantenerlo controlado.

No todo el estrés es negativo o disfuncional. La preocupación es reducir las consecuencias negativas en el empleado y tratar de minimizar las posibilidades de que el estrés interfiera en la realización del trabajo en la organización.

“A.J Dubrin (1974) sugiere que las maneras de evitar el estrés son:

- 1) Practicar una buena administración.
- 2) Crear trabajos significativos.
- 3) Modificar en lo posible, la estructura de la organización.
- 4) Practicar una buena salud mental.”⁵⁷

Además de ello se recomienda no abrumarse de trabajos, ver los problemas con optimismo y buscar sus principales decisiones, en lugar de perder el tiempo preocupándose.

⁵⁷ KEITH DAVIS, El comportamiento humano es el trabajo, Ed. McGraw-Hill, México 1997, pp. 112.



“A continuación se darán algunas técnicas preventivas hacia el estrés, que si se llevan acabo serán de utilidad tanto en el empleado como en la organización.

- Aprender a planear.
- Tener un hobby.
- Cuanto menos tiene menos se preocupa.
- Acepte lo que no puede cambiar.
- Conozca sus primeras señales de advertencia del estrés.
- Sentarse en forma correcta.
- Sentido de humor.
- Retención de la respiración.
- Aparte un tiempo para usted (Meditar).
- Convivencia con la familia.
- Aprenda a ser concesiones.
- No preocuparse.
- Tomar vacaciones.”⁵⁸

Aquí se explica la forma de poder practicar acabo cada una de las actividades mencionadas:

Practicar algún ejercicio.



Investigaciones que se han llevado en la Universidad de California demuestran que 30 minutos de ejercicios aeróbicos reducen en forma inmediata la tensión del organismo, y que cuando más intensos son, más efectivos resultan. (es importante consultar a un médico).

⁵⁸ FEVER C. Luis, Como triunfar si estrés, Ed. Panorama, México 1997, pp.45.
unam+esc



Tener un hobby.



Completamente diferente a las actividades laborales. Como: pintar, cultivar el jardín, ir de campo, o tocar algún instrumento, etc.

Planear tus horarios.



Piensa que cada cosa que se haga va tomarte más tiempo de lo que tienes calculado, esto hará que la ansiedad se reduzca. Según dicen los expertos, la falta de tiempo crea más tensiones.

El no planear es perder el tiempo, lo que con frecuencia provoca que usted trabaje con un alto nivel de ansiedad –poniendo atención en lo insignificante en lugar de trabajar creativamente.

Lo más importante es evitar sobre extenderse y ser claro respecto a los límites de su tiempo. Revise sus compromisos de ofrecimiento al final de cada temporada, para asegurarse de no correr el riesgo de sobre extenderse y agotar la energía que necesita para su familia y para la estructuración de su carrera.

Reír.



Existen varias investigaciones que demuestran que sustancias químicas que se encuentran en el cerebro con la función de luchar contra el estrés, son segregadas cuando reímos.

Todo lo que falta es una sonrisa para abrir la puerta de un mayor bienestar. El ser humano es la máquina más complicada a la que se haya enfrenado el mismo ser humano. A veces expresa tristeza y depresión, en otros momentos, a veces sólo algunos después del período de depresión, lo verán sonriendo y jovial sin ninguna perturbación.



Hacer sonreír a la gente es todo un reto, no debido al material que presente, sino debido a sus propias inseguridades e inhibiciones.

Algunas personas consideran la risa inapropiada y ciertamente fuera de contexto de su imagen usual.

Es imposible reír y estar deprimido al mismo tiempo. El humor tiene un insólito poder sanador.

Vacaciones.



Es bien indispensable que se tomen unas vacaciones de una a dos veces al año y, de ser posible pasa tiempo conviviendo saludablemente con la familia para salir de la rutina y, distraerse olvidándose de todo.

Aparte un tiempo para usted



Esta parece ser otra técnica que suena egoísta –apartar un tiempo para uno mismo. Con frecuencia, parte de nuestro estrés se origina al llenar los horarios de nuestra vida con actividades que por lo general satisfacen las necesidades de otros, en lugar de satisfacer nuestras necesidades personales, lo que reduciría algo nuestro estrés interno. El crear tiempo para uno mismo puede requerir tomar la decisión de que usted sea el primero, y que en otras reuniones o planes deberán posponerse para otro día. El tener cuidado de uno mismo no sólo reduce el estrés y le permite tiempo para alejarse de lo que puede ser una situación que le crea ansiedad, sino que puede comenzar a desarrollarse en el hábito de interesarse por realizar su valor e imagen.



Cuanto menos tiene menos se preocupa



A medida que se tiene más, más se quiere y se preocupa cada vez más. Nos gusta la sensación de poseer, aunque lo que poseamos sólo proporcione un sentimiento falso de seguridad y nos pueda originar estrés. A medida que nuestras posesiones continúan aumentando, y que los juguetes se vuelven más complejos, lo mismo sucede con los problemas potenciales y con el estrés.

Aprenda hacer concesiones



Como un estilo de vida aislado es prácticamente imposible, la relación con la gente se vuelve un punto extremadamente importante en la reducción del estrés. Ya sea que trabaje en comités, que se relacione con sus vecinos o que viva armónicamente con su familia, usted debe equilibrar sus deseos y necesidades con los demás. La respuesta por supuesto, es hacer concesiones. Esto proporciona algunos aspectos positivos para todos.

El no hacer concesiones nunca, puede crear un estrés muy personal. Esto puede evitarse, no solo con alejarse o simplemente haciendo lo que los demás quieren, sino creando alguna alternativa intermedia. El hacer concesiones mostrará a los demás que usted está dispuesto hacer parte del equipo y demostrar alguna consideración por las necesidades profesionales de los otros.



Conozca las primeras señales del estrés



No existe mejor manera de controlar el estrés que detenerlo antes de que comience a extenderse. Sin tal intervención, el problema se puede volver tan devastador que no sólo impedirá que complete su trabajo, sino que por su larga duración, es difícil determinar su origen.

La clave para detener esta sensación estresante desde el principio es conseguir –y mantenerse- en contacto con sus propias reacciones personales a las cosas que le rodean. Las reacciones al estrés se manifiestan tanto física como emocionalmente. La reacción física es más fácil de manejar, puesto que las señales más obvias son: un salpullido, manchas en la piel, un pequeño malestar estomacal, úlcera, o un pequeño tip nervioso. Una vez que lo siente, se da cuenta de lo que significa, aunque todavía no este seguro de su causa.

La segunda manifestación del estrés emocional que puede experimentarse en forma de ansiedad, depresión, o tristeza. Es posible que se sienta agobiado, severamente ansioso o ambas cosas.

Comience por no compararse con otros. El estrés está relacionado directamente con la percepción; con lo que a usted le causa molestia puede no ser estresante para alguien más.

Con frecuencia la gente va y viene de un intento fallido a otro, sin detenerse a reflexionar y aprender de sus errores y contratiempos. Parte de su estrés puede reducirse encontrando soluciones efectivas y practicas que nunca se hayan intentado antes. Recuerde los fracasos constantes reducen su nivel de energía y entusiasmo.



Una planeación cuidadosa en este punto puede ayudarle a evitar esas experiencias y mantener un interés constante en la solución del problema.

Se requiere de un firme compromiso con usted mismo y para actuar en lo que sea necesario. El empleado necesita usar un tiempo en identificar los problemas y en desarrollar los mecanismos apropiados para manejar las frustraciones de la vida.

Cuando se enfrente a los estresantes por primera vez, éstos le parecerán insuperables, pero con la planeación, un enfoque organizado y sistematizado para la solución de los problemas, puede tomar una nueva perspectiva.

“La felicidad es al mismo tiempo la mejor, la más noble y la más placentera de todas las cosas que la vida te da:”

Aristóteles

“La mente crece con lo que se alimenta”

J. Jarry Esloban

PROPUESTA DE UN MÉTODO
DE CALIDAD PERSONAL EN
LOS SERVIDORES PÚBLICOS
DEL SAT.

CAPÍTULO V

Aquel que obtiene una victoria sobre
otro hombre es fuerte, pero quien obtiene
una victoria sobre sí mismo es poderoso.

Lao-Tsé



ANTECEDENTES DEL SAT (Servicio de Administración Tributaria)

HISTORIA DE LA TRIBUTACIÓN EN MÉXICO



Las primeras manifestaciones de tributación en México aparecen en los códices aztecas, en los cuales se registró que el rey de Azcapotzalco, pedía como tributo a los aztecas, una balsa sembrada de flores y frutos, además una garza empollando sus huevos y al momento de recibirla ésta debería estar picando el cascarón; a cambio ellos recibirían beneficios en su comunidad. Así mismo los “tequíamatl” (papeles o registros de tributos), fue un género de esos códices, relacionado con la administración pública dentro del imperio Mexica.

Los primeros recaudadores

El verbo tributar cobró importancia, que los aztecas se organizaron para facilitar la recaudación, nombraron entonces a los “Calpixquis”, primeros recaudadores, quienes identifican su función llevando una vara en la mano y un abanico en la otra. La recaudación de estos pueblos requería de “funcionarios” que llevaron un registro pormenorizado de los pueblos y ciudades tributarias, así como de la enumeración y valuación de las riquezas recibidas.

Había varios tipos de tributos que se daban según la ocasión, los había de guerra, religiosos, de tiempo, etc.



Hernán Cortés y la conquista

Cuando Hernán Cortés llegó a México, quedó sorprendido con la belleza y organización del pueblo azteca, sin embargo estuvo en desacuerdo con la forma en que cobraban tributos. Hernán Cortés quedó a la cabeza de los aztecas, y los tributos de flores y animales quedaron atrás, ahora los tributos consistían en alimentos, piedras y joyas.

El primer paso de Cortés fue elaborar una relación (primer documento fiscal), donde nombra a un ministro, un tesorero y varios recaudadores encargados de la recaudación y custodia del quinto real.

El pago en especie

Establecida la colonia, los indígenas, pagaban sus impuestos también con trabajo, en minas, haciendas y granjas. En 1573 se implanta la alcabala (pago por pasar mercancías de un Estado a otro) y después el peaje (derecho de paso). La principal fuente de riqueza para el conquistador fueron las minas y su producto, por lo que fue el ramo que más se atendió y se creó todo un sistema jurídico fiscal, con el objeto de obtener el máximo aprovechamiento de su riqueza para el Estado.



A partir de 1810, Hidalgo, Morelos y los caudillos de la independencia, lucharon contra la esclavitud y por la abolición de alcabalas (impuesto indirecto 10% del valor de lo que vendía o permutaba), gabelas (gravámenes) y peajes (pago de derecho de uso de puentes, y caminos). El sistema fiscal se complementa en esta etapa; así se expide el arancel para el gobierno de las aduanas marítimas, siendo estas las primeras tarifas de importación publicadas en la República Mexicana.

Antonio López de Santa Anna, sus decretos

Arribado al poder, Antonio López de Santa Anna decreta una contribución de un real por cada puerta y cuatro centavos por cada ventana de las casas, decreta también, un impuesto de dos pesos mensuales por cada caballo frisón (robusto) y un peso por cada caballo flaco; además un peso al mes por posesión de cada perro.

Juárez e intervención francesa



Entre los primeros cambios hacendarios de esta época, se tiene un primer intento para la formación de un catastro de la República; el principio de la posibilidad de división de las hipotecas; el establecimiento de la lotería nacional y de la “contribución federal” (25% adicional sobre pago hecho en las oficinas de la federación y en la de los Estados.



En principio, Porfirio Díaz duplicó el impuesto el timbre, gravó las medicinas y cien artículos más, cobró impuestos por adelantado; recaudo 30 millones de pesos, pero gastó 44 millones. En este período se generó la deuda externa en alto grado; se pagaban muchos intereses. Se requería de un sistema de tributación controlado y de equilibrio.

La revolución

La caída de la dictadura así como el destierro de Porfirio Díaz trajeron desorden en el país, situación a la cual no escapó la tributación. Los mexicanos dejaron de pagar impuestos, dado que estaban ocupados en las armas. Siete años de irregular desempeño por la Secretaría de Hacienda, pues aun cuando seguía utilizando los procedimientos establecidos, los jefes militares exigían desembolsos de dinero, para aquellos bienes como armas y municiones, requerían, entonces, de “prestamos forzosos” en papel moneda y oro.

Época de paz

Después de la guerra, vino la necesidad de reorganizar la administración y retomar las finanzas públicas en México. Así fueron invitados para tal tarea, en calidad de asesores, especialistas americanos en finanzas acciones que impulsaron la actividad tributaria, tan necesaria en aquel momento.

Entre 1917-1935 se implantaban diversos impuestos como: servicio por uso de ferrocarriles; impuestos especiales sobre exportación de petróleo y derivados; impuesto por consumo e luz; impuesto especial sobre teléfonos, timbres, botellas cerradas, avisos y anuncios.



Algunos cambios importantes en el sistema, fueron incrementar los impuestos a los artículos nocivos para la salud: 40% para bebidas alcohólicas; 16% para cerveza; se duplicó el impuesto al tabaco; se desarrolló, en parte un sistema de nuevos impuestos para gravar los artículos de lujo: teléfono, anuncios publicitarios o promocionales.

Han transcurrido muchos años para que se establezca la situación y para que los gobiernos hayan modificado las leyes fiscales para disponer de recursos, contribuir obras y prestar servicios a la colectividad, procurando así una mejor distribución de la riqueza. El sistema tributario de nuestro país es mucho más que un conjunto de disposiciones fiscales; es parte de nuestra historia, de nuestras costumbres, de la idiosincrasia misma de los mexicanos.

SURGIMIENTO DEL SAT COMO ÓRGANO GUBERNAMENTAL

“Órgano de gobierno. A todo aquel cuerpo colegiado que funge como autoridad suprema de las entidades de la administración pública paraestatal.”⁵⁹

Como significado del SAT tenemos:

Órgano desconcentrado de la SHCP, creado por la ley del servicio de Administración Tributaria con carácter de autoridad fiscal, que tiene por objeto la realización de una actividad estratégica del Estado consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público.

⁵⁹ ACOSTA ROMERO Miguel, Teoría general del derecho administrativo, Ed. Porrúa, México 1995, pp.387.



El Servicio de Administración Tributaria goza de autonomía de gestión presupuestaria para la consecución de su objeto y autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta ahora ha ejercido la Subsecretaría de Ingresos, que tendrá por objeto recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la federación, para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

Objetivos y funciones del SAT.

Objetivo del SAT.

El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz, eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.

Esta medida es de vital importancia porque permitirá disponer de los recursos necesarios para ejecutar los programas propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo nacional.



Funciones del SAT.

El SAT asume a partir del primero de julio las funciones que tenía encomendadas la Subsecretaría de Ingresos en lo relativo a la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Este organismo gozará de autonomía de gestión y presupuestación para realizar objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispondrá de autonomía técnica para dictar resoluciones.

Trimestralmente la contraloría interna del propio organismo realiza una evaluación de la administración tributaria para corroborar el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados.

Misión

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.

Visión

Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.



La entrada del SAT como órgano desconcentrado.

La entrada del SAT no significa la creación de nuevas oficinas por lo que se mantendrá el funcionamiento de las administraciones generales, regionales y locales de auditoría fiscal de recaudación, jurídica de ingresos y aduanas.

Por lo que se refiere a las gestiones que actualmente realizan los contribuyentes ante las diversas instancias de lo que anteriormente era la Subsecretaría de Ingresos está continuara tramitando ante las mismas oficinas como es el caso de la inscripción del registro de contribuyentes federal, la solicitud de cédulas de identificación fiscal, así como las declaraciones y avisos que se llevarán a cabo en las formas fiscales aprobados con anterioridad o en su caso, se efectuarán con los documentos o formatos que se expidan o se aprueben con el funcionamiento del SAT.

Derechos de los contribuyentes

Por lo que respecta a los derechos de los trabajadores, éstos serán respetados plenamente, por lo que el cambio no los afectará sino que será una oportunidad para mejorar sus condiciones y derechos laborales, con base en un nuevo concepto de productividad y responsabilidad en beneficio del servicio y principalmente de los contribuyentes.

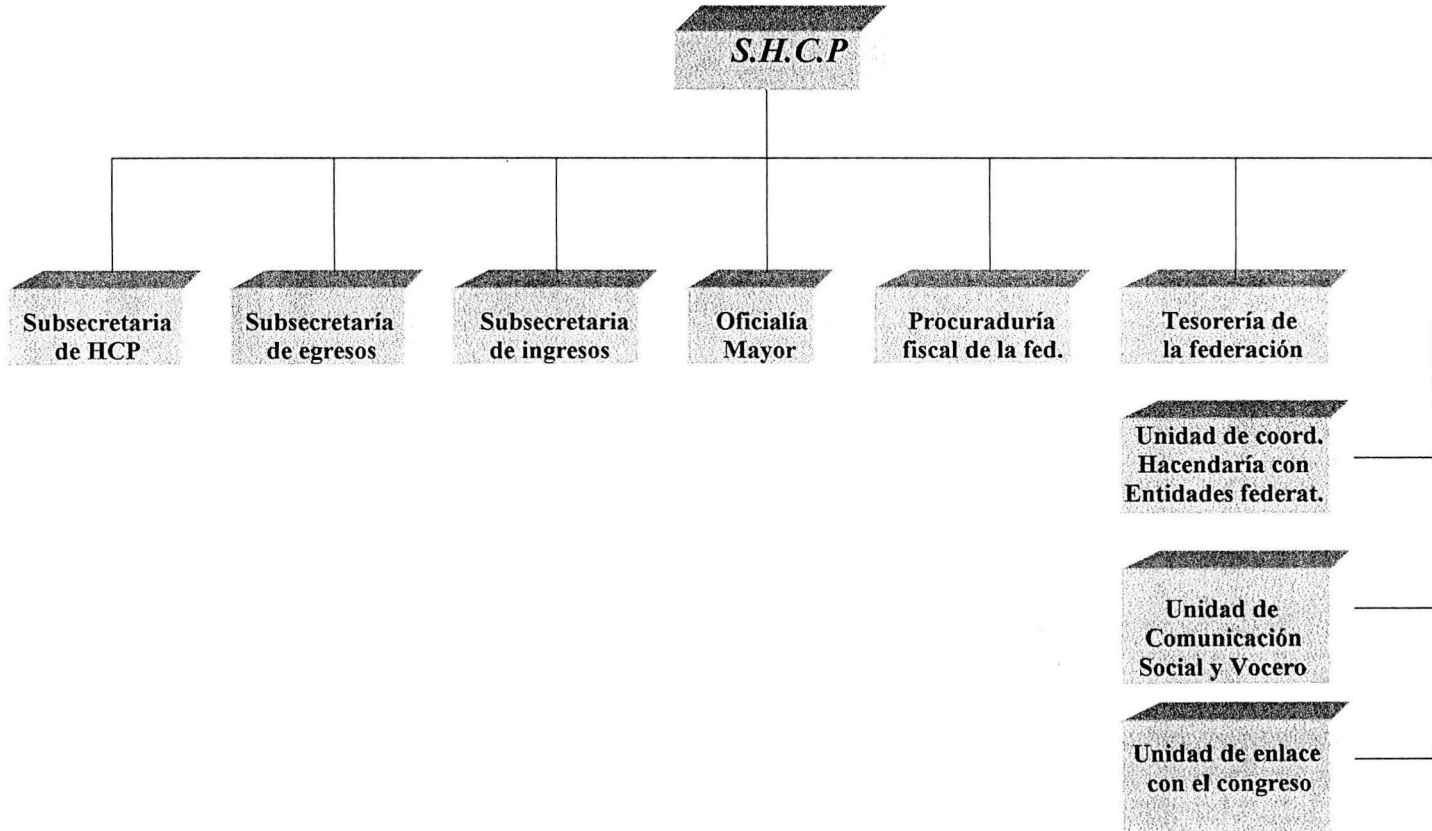


PLAN ESTRATÉGICO DEL SAT.

Objetivos estratégicos y sus políticas.

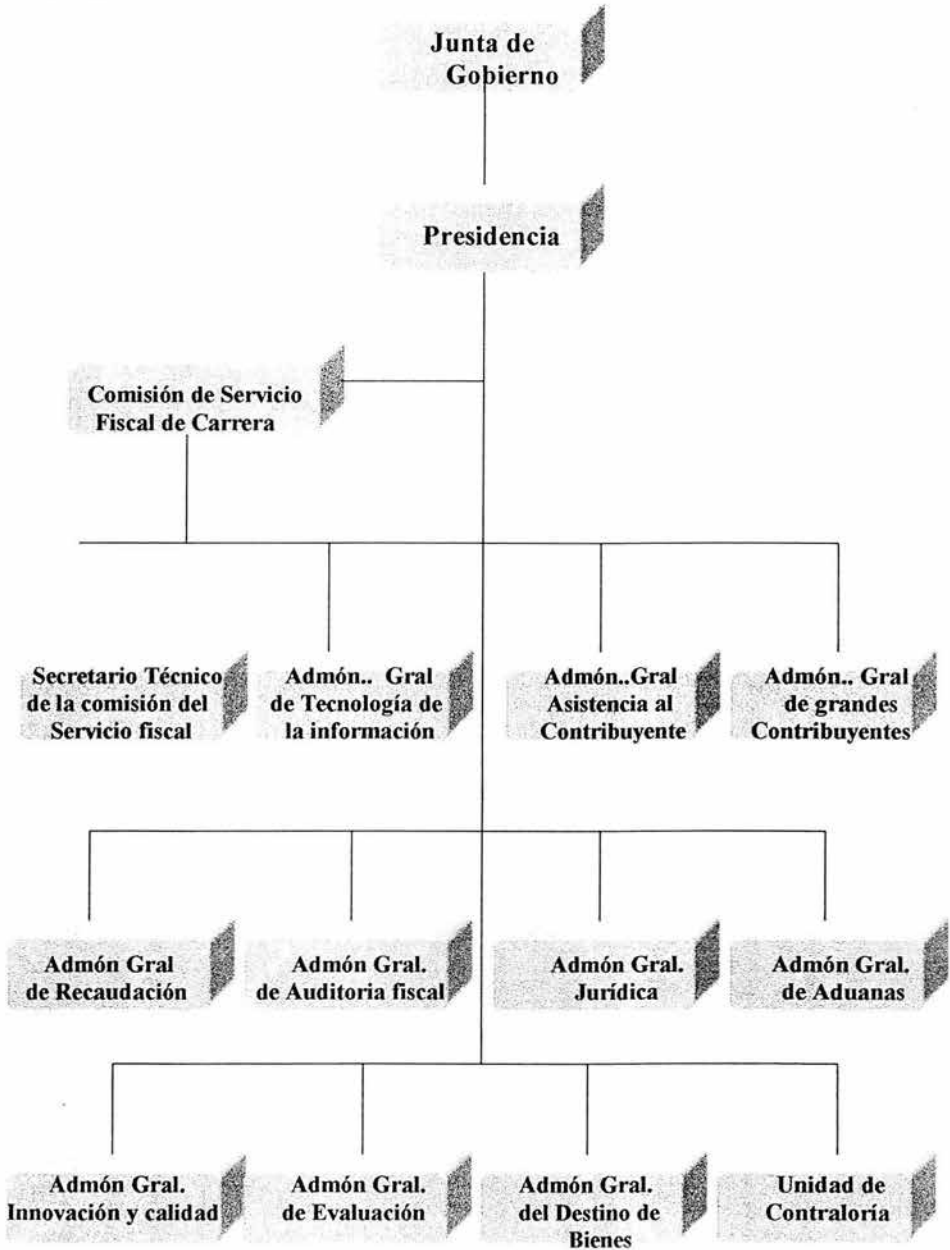
- 1) Aumentar la eficacia recaudatoria.
- 2) Lograr la conciencia de riesgo ante el incumplimiento.
- 3) Reducir el contrabando y la economía informal
- 4) Contar con un padrón completo y confiable.
- 5) Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.
- 6) Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.
- 7) Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.
- 8) Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.

Organigrama de SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)





Organigrama del SAT





Integración del SAT

El SAT está integrado por una junta de gobierno que constituye su órgano principal de dirección por las Unidades Administrativas que lo conforman y por un presidente que será nombrado y removido por el presidente de la república. El presidente del SAT será el enlace entre el SAT y las demás entidades gubernamentales a nivel federal, estatal, municipal, de los sectores social y privado en las funciones encomendadas al propio Servicio de Administración Tributaria.

Por su parte la junta de gobierno del SAT está configurada por el titular de la SHCP que funge como presidente, así como dos representantes de la propia dependencia, el presidente del SAT y dos funcionarios del mismo organismo. Entre sus principales atribuciones está la de establecer medidas de política fiscal aduanera necesarias para la formulación y ejecución del plan nacional y de los programas sectoriales.

El patrimonio del SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que actualmente tiene asignados la Subsecretaría de Ingresos.

Adicionalmente, el SAT recibirá recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.



INVESTIGACIÓN

El SAT fue seleccionado para realizar un estudio sobre el servicio que se proporciona a los clientes o, como en este caso se conocen contribuyentes, ya que son ellos los que pagan impuestos o se informan sobre el pago de los mismos.

Muchas de las veces no se le da importancia a la calidad personal relacionada con el servicio, menos tratándose de empresas gubernamentales, en dónde no se puede elegir el servicio u dependencia gubernamental.

Por ello vamos analizar cuáles son las principales causas y, proponer un método de calidad personal para que mejore la atención a los contribuyentes del SAT.

Por ello es de gran interés la magnitud de la misma.

La investigación a realizar se llevó acabo en el SAT Norte, órgano gubernamental de la SHCP, ubicado en México DF.

Específicamente en el área de asistencia al contribuyente.

Nos enfocándonos en el turno vespertino y se aplicaron 86 cuestionarios en una semana.



El presente cuestionario es realizado con fines didácticos, para el cual se pide sea contestado con veracidad, agradeciendo de antemano su apreciable colaboración.

Marque con una "X" la respuesta a su preferencia a cada una de las siguientes preguntas, contestando con veracidad.

Sexo: _____

Edad: _____

1. Considera el servicio que ofrece el SAT como:

Excelente Bueno Regular Malo

2. ¿Qué cualidades o actitudes cree usted debe tener el servidor público?

(puede elegir una o más opciones)

Ser autodisciplinado Ser honesto Ser entusiasta
 Ser amable Ser cortés Ser atento

3. ¿Considera que la calidad personal en el empleado influye en el trato que se le brinda a usted?

Sí No Porqué: _____

4. ¿En el buzón de quejas del SAT, se preocupan por atender a la brevedad posible sus inconformidades?

Sí No Porqué: _____



5. ¿Qué toma en consideración para quedar satisfecho con el servicio que se le brinda? (puede elegir una o más opciones)

Atención

Organización

Rapidez

Calidad

Comodidad

Personalizado

Cortesía

6. ¿Es para usted importante la calidad del servicio que le ofrece el SAT?

Sí

No

Porqué: _____

7. La persona que le brinda la información, le resuelve sus dudas con cortesía y respeto?

Sí

No

Porqué: _____

8. ¿Le saludan y brindan una sonrisa al ser atendido?

Sí

No

Porqué: _____

9. ¿El personal de la institución le resuelve todas sus dudas?

Sí

No

Porqué: _____



10. La información que recibe el personal es clara y precisa.

Sí

No

Porqué: _____

11. Le han negado el servicio.

Sí

No

Porqué: _____

Comentarios y sugerencias para brindarle un mejor servicio.

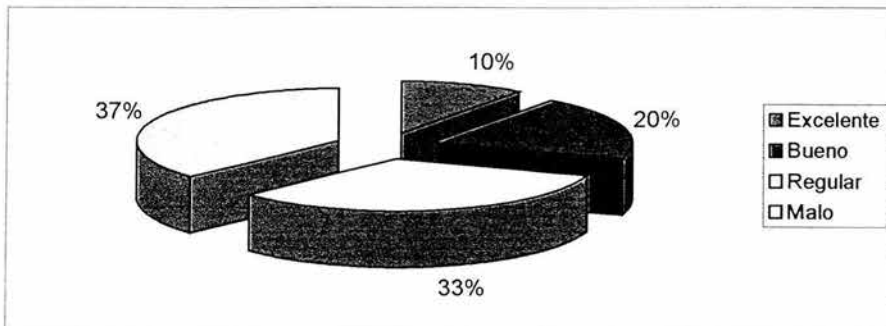


Los siguientes datos de la tabulación son el resultado del cuestionario realizado con fines didácticos para el presente trabajo.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

1. Considera el servicio que ofrece el SAT como:

Respuestas sugeridas	Resultados
Excelente	10 %
Bueno	20 %
Regular	33 %
Malo	37 %
TOTAL	100 %

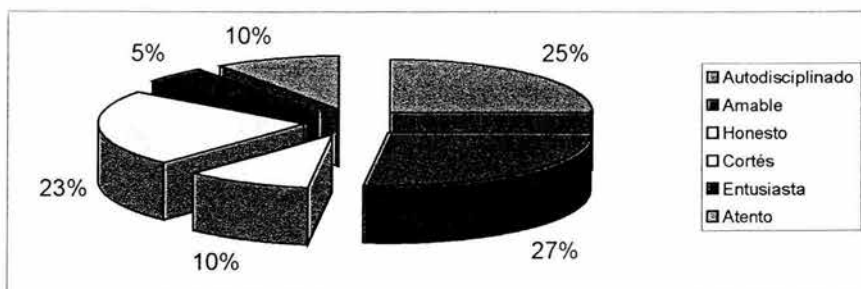


El objetivo de esta pregunta es introducir al entrevistado al tema de la investigación, con una pregunta filtro sobre su opinión propia de cómo considera el servicio que proporciona el SAT, y como pudimos observar las respuestas sugeridas son del 37% como un servicio malo, seguido de un 33% de regular calidad, y así sucesivamente. Como se observa el servicio es de poca calidad.



2. ¿Qué cualidades o actitudes cree usted debe tener el servidor público?

Respuestas sugeridas	Resultados
Autodisciplinado	25%
Amable	27%
Honesto	10%
Cortés	23%
Entusiasta	5%
Atento	10%
TOTAL	100 %

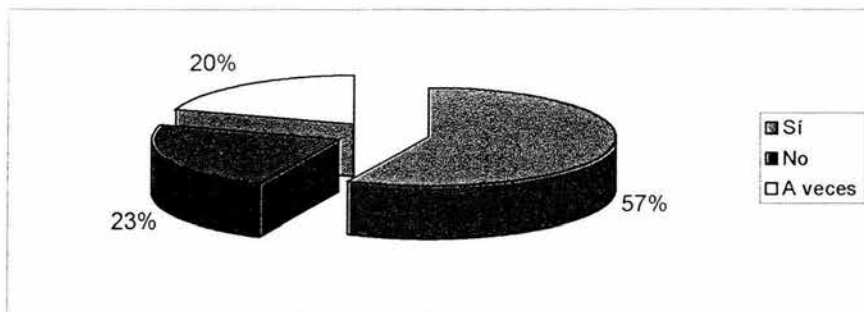


Esta pregunta enfoca la importancia de algunas actitudes o cualidades que integran la calidad personal del servidor público, el que más se destacó fue la amabilidad con el 27%, la disciplina con el 25% y la cortesía con el 23%. Podemos ver que son actitudes sumamente importantes, y muchas de las veces no se llevan o no se toman en cuenta en la atención al usuario o contribuyente.



3. ¿Considera que la calidad personal en el empleado influye en el trato que se le brinda a usted?

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	57%
No	23%
A veces	20%
TOTAL	100%

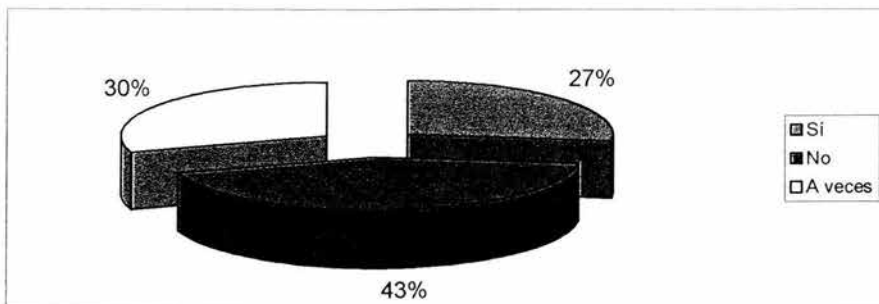


En esta pregunta se observa más de la mitad (57%) de los encuestados, considera indispensable la calidad personal en el servidor público, ya que se ve reflejado en el trato que se le brinda al acudir hacer sus trámites.



4. ¿En el buzón de quejas del SAT, se preocupan por atender a la brevedad posible sus inconformidades?

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	27%
No	43%
A veces	30%
TOTAL	100%

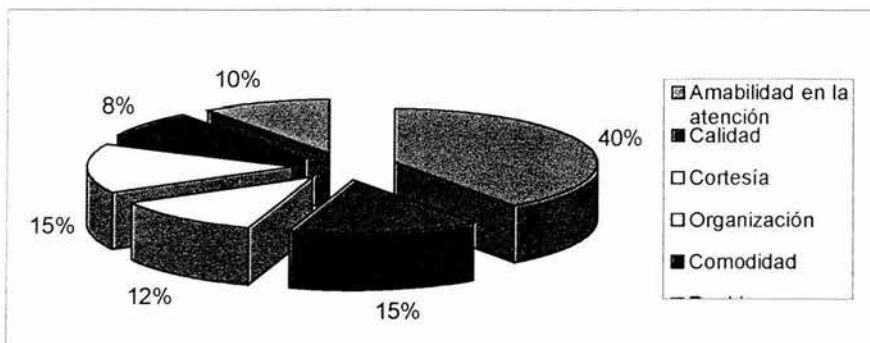


El 43% de los encuestados determinan que no atienden sus inconformidades, seguido de un 30% de sólo a veces y, el 27% que muestra que si los atienden, de tal manera que el SAT tiene que darse tiempo, para atender a la brevedad posible las inconformidades de los contribuyentes, lo cual repercute en un servicio deficiente.



5. Qué toma en consideración para quedar satisfecho con el servicio que se le brinda?

Respuestas sugeridas	Resultados
Amabilidad en la atención	40%
Calidad	15%
Cortesía	12%
Organización	15%
Comodidad	8%
Rapidez	10%
TOTAL	100%

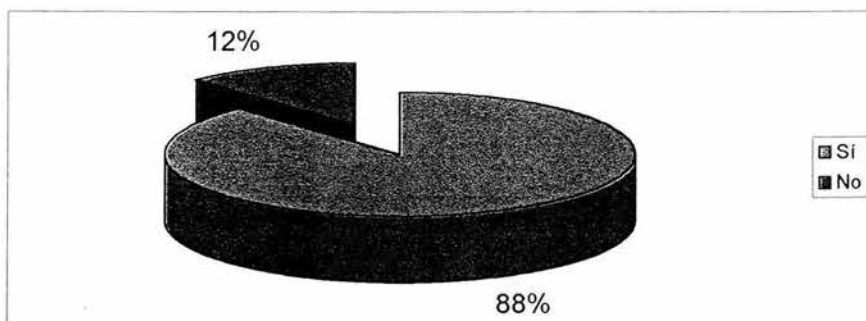


El 40% de los usuarios o contribuyentes emiten que es de vital importancia la amabilidad en la atención que se les brinda, seguido de calidad y organización con el 15%, observando que son los elementos de mayor importancia con respecto al servicio.



6. Es para usted importante la calidad del servicio que ofrece el SAT?

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	88%
No	12%
TOTAL	100%



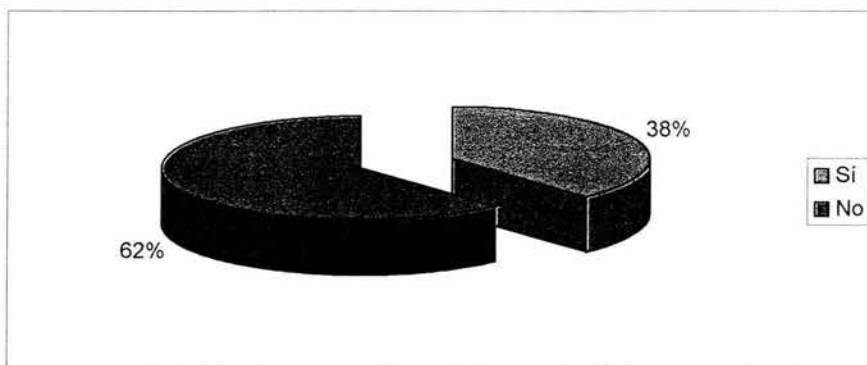
Sin duda alguna la calidad en el servicio es fundamental ya que el 88% consideró que es de vital importancia en cualquier servicio que se proporcionen.

Así que de acuerdo con la investigación la calidad en el servicio se debe llevar a cabo.



7. La persona que le brinda la información, resuelve sus dudas con cortesía y respeto?

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	38%
No	62%
TOTAL	100%

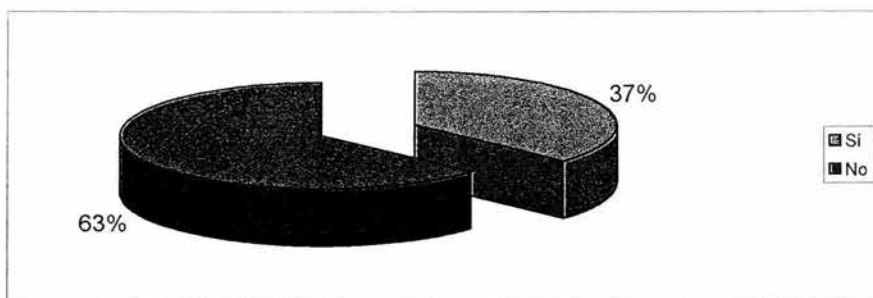


Más de la mitad de los encuestados (62%) consideró que no le resuelven sus dudas con cortesía y respeto, el otro 38% opina que sí, para que exista un servicio eficiente hay que saber aclarar las dudas de una manera eficiente.



8. Le saludan y le brindan una sonrisa al ser atendido?

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	37%
No	63%
TOTAL	100%

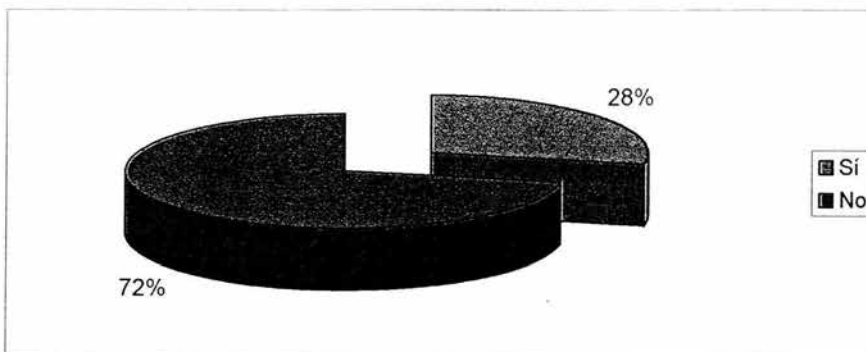


La actitud del servidor público o empleado depende mucho de cómo atienda a los contribuyentes, por lo el 63% opino que muchas veces ni se le saluda. Recordemos que la primera impresión que él servidor público dé, es la imagen que va tener en la mente del contribuyente.



9. ¿El personal de la institución le resuelve todas sus dudas?

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	28%
No	72%
TOTAL	100%

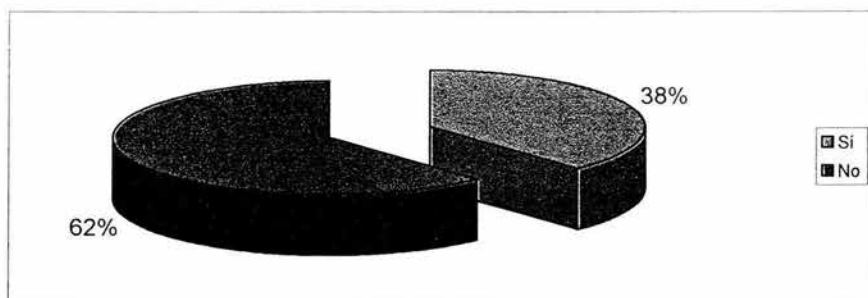


El 72% de los servidores públicos no aclaran las dudas de los contribuyentes, y esto repercute en la calidad del servicio que se proporciona en el SAT.



10. La información que recibe el personal es clara y precisa.

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	38%
No	62%
TOTAL	100%

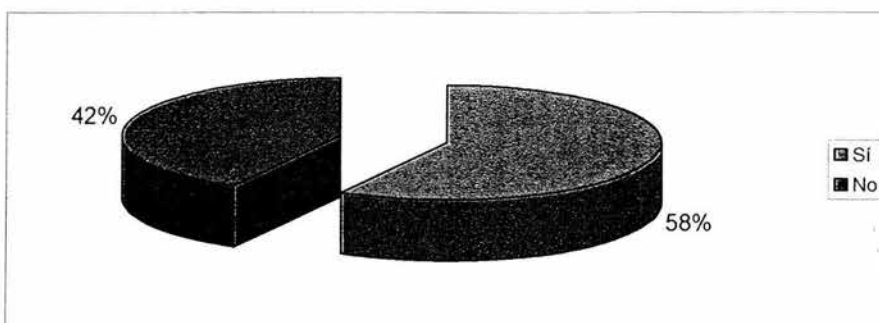


El 62% de los encuestados determinó que la información que recibe no es del todo clara ni precisa, mucho más debiéndose a tantas modificaciones y cambios con respecto a los trámites a realizar, y el otro 38% opina que sí le brindan una buena información.



11. ¿Le han negado el servicio?

Respuestas sugeridas	Resultados
Sí	58%
No	42%
TOTAL	100%



Cada vez son más los trámites que tienen que realizar los contribuyentes y muchas veces por no estar bien informados de la documentación y llenado de los mismos, etc. no se les proporciona el servicio, el 58% opina que no se les brinda un servicio adecuado.



“PROPUESTA”

Cada objetivo de calidad que se requiera lograr, es un acuerdo entre el servidor público y las exigencias de los demás, (organización, clientes o usuarios, familia, sociedad, etc.) pueden variar las situaciones de un modo espectacular, si de verdad se propone a trabajar con las siguientes situaciones utilizándolas como reglas para mejores resultados.

A continuación se muestran las “11 reglas de oro de la calidad personal”, que si se aplican cómo deben ser se verán inmediatamente los beneficios en el servidor público o empleado, como en la organización misma.

El servidor público:

1 Debe fijar sus objetivos de calidad personal en el servicio.

Cada vez que cumpla con los objetivos de calidad en el servicio, organización y su entorno, se sentirá satisfecho por sus logros y su autoestima se elevará.

- ☒ Detectar y cumplir las principales necesidades de los contribuyentes por medio de buzones de comentarios y sugerencias que tenga cada servidor público en su lugar de trabajo.
- ☒ Ver su trabajo como un esparcimiento, ya que al pasarla bien aumentara su energía.
- ☒ Estar en trato constante con el contribuyente para saber si se cumplieron sus expectativas.
- ☒ Hacer cursos de creatividad para mejorar el servicio.



2 Elige tu actitud.

Siempre tienes la opción de elegir la actitud que vas a optar en el trabajo. Podemos tener una actitud malhumorada e irritarnos con los compañeros y contribuyentes. O podemos tener una actitud alegre y desenfadada, pasar el día fantástico mientras trabajamos.

Aunque no puedas escoger el trabajo, siempre puedes elegir cómo lo harás.

Para lograr nuestra actitud debemos adoptar los siguientes puntos:

- ⇒ Cada servidor público tendrá su menú personal para cada día. (En donde se muestra una cara enfurruñada y palabras como enfadado, desinteresado y amargado. Por el otro lado una cara sonriente como energético, cariñoso, vital, auxiliador, creativo. Y encima que diga “*La elección es tuya*”).
- ⇒ Se otorgaran a todos los servidores públicos ejemplares de calidad personal, temas asimilados a éste, una vez leídos se organizaran grupos de discusión.
- ⇒ Aceptar que cada uno elige su actitud, demuestras un nivel de responsabilidad e iniciativa.



3 Debe comprobar la satisfacción de los demás con sus esfuerzos repercutiendo la calidad personal.

Comprobando, de vez en cuando, cómo la gente que le rodea juzga sus acciones, actuaciones y comportamiento con relación a estas demandas.

Esto se puede realizar de la siguiente forma:




- ☞ Use la lista de comprobación para juzgar lo satisfechos (organización, clientes, familia, amigos, sociedad, etc.) que están las personas de su entorno por su comportamiento.

- ☞ Coloque una “x” bajo el número que usted exprese lo mejor satisfechos que están las demás personas con usted. (10 pts. Máximo).

- ☞ Permita que algunas personas que tienen que vivir con los resultados de su trabajo, llenen este formulario, como empleado y persona se dará cuenta de lo que piensan de usted.

En la siguiente hoja se muestra cómo usted puede llevar acabo esto.







ESTÁN SATISFECHOS CON MI COMPORTAMIENTO	
Mis factores de calidad: Factores que influyen en cómo la gente que me rodea percibe mi calidad personal.	La satisfacción de aquellos que me rodean.    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mi capacidad para evitar errores.	
Mi compromiso.	
Mi lealtad.	
Mi capacidad para mantener acuerdos.	
Mi espíritu servicial y habilidad para cooperar.	
Mi integridad.	
Mi productividad.	
Mi puntualidad.	
Mi flexibilidad.	
Mi sentido del orden.	
Mi conciencia de los costos.	
Mi capacidad profesional.	
Mi capacidad de comunicación.	
Mi habilidad para el seguimiento.	
Mi tolerancia.	
Mi interés y respeto por los demás.	
Mi higiene personal.	
Mi autodisciplina y perseverancia.	
La fuerza de mis convicciones.	



4 Intente responder a las demandas y expectativas de los contribuyentes.

Tiene que existir una buena organización, para que las personas que se dedican a ello, puedan responder favorablemente o tener soluciones satisfactorias, que hagan que los contribuyentes/usuarios tengan confianza en depositar sus comentarios o quejas en el buzón.

Si puede, sobrepase sus expectativas.

-  Organice el tiempo para leer todas las dudas e inconformidades de los contribuyentes.
-  Seleccione a alguien especializado que dé salida y respuestas favorables a todas ellas.
-  Utilice los resultados para preparar un plan de mejora de calidad personal.
-  Llevar un registro de las tareas, actividades, comportamientos, exigencias de los demás.



5. Para que el contribuyente quede satisfecho con el servicio se propone llevar acabo lo siguiente:

- ✎ Montar grupos que estudien maneras de ser más útiles a nuestros contribuyentes.
- ✎ Organizar un premio mensual y otra anual por el servicio, basado en el número de contribuyentes donde digan que hemos alegrado el día con respecto al servicio.
- ✎ Poner en marcha sesiones introspectivas en las que puedan participar nuestros contribuyentes.
- ✎ Atender bien a los contribuyentes nos proporcionará la satisfacción en lo que realizamos.



6. Debe realizar las tareas con más eficacia, para que el “contribuyente” este satisfecho de usted como “servidor”.

La capacidad que tenga el servidor público para realizar sus tareas adecuadamente es una parte esencial de la calidad personal. Las oportunidades de que le sean asignadas tareas emocionantes, desafiantes, estimulantes dependen de gran parte de su capacidad de realizar labores delegadas satisfactoriamente.

Hay algunas líneas guías que pueden ayudarle al empleado, a llevar acabo, tan eficazmente las tareas como sea posible, y son las siguientes:

1. Tenga consideración hacia los demás, así como le gustaría que la tuvieran con usted.
2. Consiga la información y el material básico necesario para realizar la tarea apropiadamente.
3. *Evite perder el tiempo.* Planifique su ritmo de trabajo y el orden en que realiza sus tareas.
4. *Calidad.* Revise su propia calidad. Revise su trabajo antes de entregarlo. Exija mucho de sí mismo.
5. *Compromiso y lealtad.* Cuando se comprometa hacer el trabajo, hágalo de la mejor manera.
6. *Haga una lista.* En donde explique de manera sencilla y adecuada el servicio que usted está proporcionando.



7. Para identificar las dudas y responderlas con cortesía y respeto se sugiere lo siguiente:

- ☆ Saber escuchar al contribuyente. Comprender lo que está detrás de las palabras de la persona que esta hablando con nosotros.
- ☆ Comprensión. Analizar de que modo ha actuado hasta la fecha cuando un contribuyente le ha manifestado una duda.
- ☆ Considerar las posibles soluciones o alternativas a sus dudas cuando esta sea posible, si definitivamente no le es dar una explicación al contribuyente del motivo por el cual no se le puede dar solución en ese momento.
- ☆ Cumplir con lo que prometió y con lo que se comprometió.

También puede adoptar las siguientes cualidades positivas para enriquecer su calidad personal en la atención en cuanto a sus dudas.

- ⇒ Eficiencia. Proporcionar al contribuyente la información o acción que busca.
- ⇒ Confianza. Confiere un nivel de autoridad a sus palabras y de confianza en cuanto a la información que le proporciona temiendo validez.
- ⇒ Servicialidad. Orienté al contribuyente sobre el servicio, brindándole sugerencias, información o acciones mayores a las esperadas.



8. Salude y brinde una sonrisa al atender a los contribuyentes, recuerde que es la carta de presentación.

Los momentos de verdad ocurren durante la interacción personal entre el que proporciona el servicio y quien lo recibe.

Por eso asegúrese de darles la confianza en el saludo acompañado de la sonrisa, en donde el contribuyente lo tomara en cuenta y se sentirá satisfecho el cómo lo atienden.

Se muestran algunas sugerencias:

- ⌘ Dele confiabilidad y seguridad al momento de la interacción personal.
- ⌘ No haga comentarios despectivos.
- ⌘ Explique las cosas abierta y honestamente.
- ⌘ Sea amable, puntual y directo.

:



9. Aprenda a ser paciente con los contribuyentes para resolver sus dudas.

- Ⓒ Revise siempre la calidad de su trabajo, cerciorándose que el contribuyente no quede con dudas.
- Ⓒ Identifique lo que el contribuyente está solicitando detrás de la duda.
- Ⓒ Acostúmbrese a utilizar listas de control y apuntar las dudas más frecuentes, para informarles bien por medio de: folletos, volantes, carteles, etc. y dar respuestas a todas ellas.
- Ⓒ Ayude a que no cometan errores y que esté una persona peinando filas para aclarar sus dudas y verificar su documentación antes del trámite.
- Ⓒ Interés personal. Muestre interés al atender al contribuyente, convierta una relación más del día de trabajo en una relación.
- Ⓒ Confiabilidad: implica en cuando el contribuyente solicite un servicio está seguro de su desempeño y la respuesta.



10. Cerciórese de explicarse y no usar tecnicismos que confundan a los contribuyentes. ..

- ⊗ Hable en forma clara y pausada.

- ⊗ Pregunte a los contribuyentes sino existe alguna duda sobre la información dada.

- ⊗ Anticípese a las equivocaciones, pida que le explique el trámite que va a realizar.

- ⊗ Tenga compromiso y lealtad.



11. Cumplir con las expectativas de un servicio eficiente.

La calidad del empleado está fuertemente relacionada con su ética: su sentido moral o el modo de tratar a la gente. Su sentido de integridad se refuerza, desarrollando de este modo su independencia, sentido de la justicia, inviolabilidad e incorruptibilidad. Sea leal con las personas de su vida. Asegúrese de que pueden contar y tener total confianza en usted.

Se muestran algunas sugerencias para un servicio eficiente:

- ☒ Coloque carteles y anuncios grandes llamativos sobre el horario de atención.
- ☒ Que exista más personal capacitado para responder a las necesidades de los contribuyentes, que cada día es mayor.
- ☒ Avisar y dar folletos, anuncios sobre el determinado número de fichas que se dan al día.
- ☒ Revisar su documentación que este completa para que a la hora de hacer el trámite, no le nieguen el servicio.

Es de vital importancia tomar y aplicar todos los puntos mencionados, dentro y fuera del trabajo y, de ésta manera se verán los resultados, no basta con aplicarlos un tiempo sino ser constante siempre, mejorar cada vez que se pueda, verificando con los ejercicios (apuntándolos) como se indicó.



“CONCLUSIONES”

El presente trabajo nos ha permitido ver la importancia de la calidad personal que sin duda es de suma importancia en la organización, y es *la base de todas las demás calidades*, muchas de las veces no se lleva acabo pero, la mayoría de la gente lo exige y reconoce cada vez más la necesidad de poder contar con ella.

La calidad personal del servidor público puede ser el medio para el cambio de las instituciones públicas, ya que sin duda uno de los recursos más importantes de la organización es el recurso humano con el que cuenta, en él puede encontrar la solución a una mejora continua de calidad.

A medida que el servidor público o empleado sé conscientice de la importancia de la calidad personal y la aplique a todo lo que hace, tendrá mejores resultados en la vida. Cuando entrega calidad también satisface a su familia, amigos, colegas.

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos en éste trabajo, podemos señalar la prioridad que se le da al recibir un servicio de calidad.

La importancia de la calidad personal en el servidor público influye en el trato que se dé al usuario, lo cual emitió un resultado de 57%, de que es evidente la importancia que tiene ésta.

Así mismo la calidad en el servicio que ofrece el SAT proyectó como resultado el 88%, lo cual es importante en cualquier servicio que se proporcione, por lo que es definitivo un cambio en las actitudes del servidor público.



Como se ha percibido es de vital importancia la calidad personal para que se exteriorice en cada una de las acciones o funciones de los servidores.

Asimismo considerar al servicio “como la disposición de la organización” y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades y empeño en función a las necesidades y expectativas, reflejándose en ello la calidad personal del servidor público.

Como se puede ver son muchos los factores que repercuten en la calidad personal que está destinada a proporcionar un servicio de calidad como: actitud, valores, hábitos, el estrés, etc.

De este modo al mejorar la calidad personal se exteriorizará y mejorará la calidad en el servicio.

La calidad personal al llevarse acabo como ventaja competitiva pueden obtenerse los siguientes beneficios: satisfacción del servicio, disminución de costos, incremento de productividad, generación de lealtad al cliente o usuario, etc.

La capacidad de recibir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar y nadie debe evadir el desafío.

En consecuencia si el servidor público o empleado está satisfecho consigo mismo lo manifestará en cada una de sus tareas que realiza en la organización, como el ser atento, comprensivo, tranquilo, entusiasta, paciente, amable, etc. en su entorno.



Definitivamente si se aplican cuidadosamente cada uno de los puntos propuestos, se tendrá autodisciplina en cada uno de los aspectos

De tal manera concluimos que el futuro de una empresa u organización depende de poder satisfacer los requisitos de calidad del mundo exterior.

Éste debe producir y entregar bienes y servicios que satisfagan las demandas de los clientes o usuarios.

Porque lo más importante no es trabajar sino “producir calidad” disfrutando el fruto de nuestra labor.

Ya que recordemos que estamos en proceso continuo y no somos un producto terminado.



“BIBLIOGRAFÍA”

- ❑ ACOSTA ROMERO Miguel, Teoría general del derecho administrativo, Ed. Porrúa, México 1997.
- ❑ ALBEAR SEVILLA Celina, Calidad total conceptos y herramientas, Ed. Limusa Noriega, México 1999.
- ❑ AMADOR PIZA Alberto, Técnicas para dominar el estrés, Ed. Diana, México 1999.
- ❑ BATTEN JOE, Cómo Construir una cultura de calidad total, Ed. Iberoamericana, México 1998.
- ❑ BUCHER Y BINETTE, Conozca y controle su estrés, Ed. Limusa, México 1998.
- ❑ CANTÚ DELGADO Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad, Ed. Mc Graw-Hill, México 2000.
- ❑ CÁRDENAS HERRERA A. Raúl, Como lograr la calidad en bienes y servicios, Ed. Limusa Noriega, México 1998.
- ❑ CASTAÑEDA L. Luis, La calidad la hacemos todos, Ed. Diana, México 1998.
- ❑ MOLLER CLAUS, Times Manager International, Calidad personal, Ed. Trillas, México 1997.
- ❑ KEITH DAVIS, El comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw-Hill, México 1997.
- ❑ LOCK DENNIS, Calidad total, Ed. Legis, Colombia 1997.
- ❑ FEVER C. Luis, Cómo triunfar sin estrés, Ed. Panorama, México 1997.
- ❑ GÓMEZ SAAVEDRA Eduardo, El control total de la calidad cómo estrategia de comercialización, Ed. Legis, México 1998.



- ❑ IBIDEN M. José. Administración en las organizaciones, Ed. Uthea, México 1998.
- ❑ IDELFONSO GRANDE Esteban, Marketing de los servicios, Ed. ESIC, Madrid 1997.
- ❑ J. RATHHELL, Marketing del sector de servicios, Ed. Trillas, México 1997.
- ❑ EVANS JAMES R., Administración y control total de la calidad, Ed. Legis 1997.
- ❑ JIS, Normas Industriales Japonesa, Ed. Ecafsa, México 1998.
- ❑ IVANCEVICH JOHN M., Estrés y trabajo, Ed. Diana Santos, Madrid 1998.
- ❑ KARL ALBRECH A. La revolución del servicio, Ed. Trillas, México 1997.
- ❑ MÜLLER DE LAMA Enrique, Cultura de calidad en el servicio, Ed. Trillas, México 1999.
- ❑ MÜNCH GALINDO Lourdes, Más allá de la excelencia y de la calidad total, Ed. Trillas, México 1998.
- ❑ NISHIBORI E. Humanity and development of creativity, Japan productivity center, Tokyo 1997.
- ❑ NORBERT L. Erick, Control de calidad y beneficio empresarial, Ed. Días Santos, Madrid 1998.
- ❑ OAKLAND L. Jonh, Admón. Por calidad total, Ed. Prentice Hall, N.Y.1997.
- ❑ P. ROBBINS S. Comportamiento humano en el trabajador, Ed. Trillas, México 1998.
- ❑ SAMPIERI HERNÁNDEZ Roberto. Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw-Hill. México 2003.



- ❏ VÁZQUEZ BONILLA J. de Jesús, La calidad total comienza con la persona, México 1998.
- ❏ WAYNE W. Dyer, Tus zonas erróneas, Ed. Grijalbo, México 2000.
- ❏ ZORRILLA ARENA Santiago. Introducción a la metodología de la investigación, León y Cal Editores, México 1998.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- ❏ www.shcp.gob.mx
- ❏ www.sat.gob.mx
- ❏ www.misapuntes.com

Excelencia personal. (Radio centro 102 am)

APÉNDICE

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN
Conocer la importancia de fomentar actitudes y cualidades eficaces en los servidores públicos del SAT.	No experimental	Exploratorio Transeccional	Descriptivo	Documental Bibliográfica
Análisis de los diferentes enfoques de calidad y observar cual es el más adecuado en la calidad personal del servidor público.	No experimental	Exploratorio Transeccional	Descriptivo	Documental Bibliográfica
Impulsar la calidad personal en los servidores públicos del SAT, como elemento principal de la obtención de un servicio eficiente en los contribuyentes.	No experimental	Exploratorio Transeccional	Descriptivo	Documental Bibliográfica Encuestas Experiencias

Fuente: Sampieri H. Roberto, Fernández C. Carlos, Baptista I. Pilar. Metodología de la inv.. Ed. Mc Graw-Hill. México 2003.

“EL SIGNIFICADO”

El significado no es algo que se encuentra por casualidad, como la respuesta a un acertijo o el premio en la búsqueda de un tesoro.

El significado es algo con lo que vas construyendo tu vida. Lo construyes con tu pasado, con tus afectos y tus lealtades, con la experiencia de la humanidad que se te ha transmitido, con tu talento y tu comprensión, con las cosas en las que crees, con las cosas y las personas que quieres, con los valores por los que estás dispuesto a sacrificar algo.

Esos son los ingredientes. Tú eres el único que puedes juntarlos en ese modelo que será tu vida. Permite que la vida tenga dignidad y sentido para ti. Si lo tiene, entonces importará menos de qué lado se incline la balanza particular del éxito o del fracaso.

John Garner