

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

IZTACAL A

CALIDAD APLICADA EN UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G Í A

A U T O R : m a r i s e l a m a r f í n e z a c o s t a

Comisión dictaminadora:

LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES

LIC. EDY ÁVILA RAMOS

LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN



Tlalnepantla estado de México 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE TEMÁTICO

1. Introducción.....	4
2. antecedentes	
2.1 historia de la psicología organizacional	7
2.2 origen y evolución de la calidad	10
2.3 principales exponentes	17
2.4 calidad en el servicio	23
3. descripción de la organización	
3.1 el transporte como industria.....	28
3.2 antecedentes históricos	34
3.3 situación Actual	42
3.4 calidad en la organización.....	45
4. función del psicólogo	
4.1 desarrollo de las actividades.....	58
4.2 APORTACIONES	64
5. conclusiones	66
6. bibliografía.....	68

RESUMEN

El presente trabajo menciona la implementación del Modelo de Calidad en la empresa de autotransporte Coordinados Colón que tiene la finalidad de Satisfacer las Necesidades del Cliente a través de la modificación de procesos que son: Seguridad, Puntualidad, Trato y Confort, por tal motivo el objetivo es presentar los lineamientos de la empresa en su implementación del presente Modelo como una estrategia para mejorar el servicio y contribuir a la permanencia de ésta.

La modificación de los procesos se establecen por medio de los equipos de mejora en donde se presenta un trabajo multidisciplinario ya que estos están conformados por elementos de diferentes áreas que ayudarán a identificar los problemas para darles solución.

Otro elemento importante son los círculos de calidad que son pequeños grupos de personas que tienen el objetivo de establecer mejoras dentro de la organización involucrando a las personas de sus áreas y proponer alternativas de cambio.

Por último, una base importante es que todo el personal tiene que tener el compromiso de seguir lineamientos de las 5'S como una herramienta más para la implementación de la calidad dentro de la organización.

En la organización se está empezando a estructurar los procesos adecuados que lleven a brindar un servicio de calidad pero todavía no existen resultados cuantitativos por estar todavía en la modificación de procesos de acuerdo a la estructura de la empresa.

Uno de los avances de la empresa es el cambio no solamente en formas de trabajo que facilitan las actividades; sino también es importante considerar los cambios de las actitudes de los trabajadores ya que debe de existir el compromiso personal y de equipo para poder realizar y concretizar los objetivos de la empresa. Lo anterior es un proceso lento que requiere tiempo y mucho esfuerzo principalmente para las personas que tienen la responsabilidad de sensibilizar a través del ejemplo como son los líderes; y la orientación y entrenamiento que se realiza a través de la capacitación.

1. INTRODUCCIÓN

Los individuos como las organizaciones, están expuestos a cambios continuos: factores nacionales e internacionales exigen modificar los medios a través de los cuales se busca el logro de objetivos.

Realmente lo que separa a los países denominados del Primer Mundo (Estados Unidos, Japón, Canadá, Francia entre otros) , a los países en vías de desarrollo (entre los que se encuentra México, y los países latinoamericanos), no es la riqueza en sus recursos naturales, sino el aprovechamiento con máxima eficiencia que se hace de éstos; también es claro que los países no pueden cerrarse al desarrollo y a la competencia que en todo el mundo está ocurriendo.

La exigencia de ser cada vez más competitivos en cuando a la calidad con que se hacen los productos y el servicio que se ofrece, distingue a las empresas que permanecen y a las que sucumbirán, basado en el único criterio válido para ello: el definido por el cliente.

En México, donde hay una competencia en la rama del autotransporte, no se tiene excepción en las reglas del mercado; o se mejora la calidad del servicio, o el cliente nos hará a un lado en el momento de elegir entre diversas opciones.

Para que las empresas puedan “hacer dinero”, es preciso que tenga clientes satisfechos. Se trata de una verdad elemental; pero de una verdad de enorme exigencia; ésta meta no ha sido todavía llevada a sus últimas consecuencias. Son pocas las empresas que operan de tal forma que toda su vida gire alrededor de su cliente, de servir a éste tal como quiere ser servido.

Cuando uno se pone a reflexionar sobre sus propias experiencias como comprador de tantas cosas, sus conclusiones le conducen, con bastante frecuencia, a sentirse poco complacido con lo que le están ofreciendo a cambio de su dinero. En muchas ocasiones el cliente siente que le tratan mal que no le dan lo que esperaban o le prometían, que le arrebatában el dinero de mala manera.

Para satisfacer las expectativas del cliente y lograr su preferencia debemos mejorar en la calidad de servicio, lo cual puede ser alcanzado mediante un cambio de actitud dentro de la empresa que lo ofrece.

Sobre éste último aspecto resulta interesante observar diferentes estrategias que deben estar orientadas hacia el logro en un cambio de actitud de servicio al cliente. Esta tarea debe contemplar la implementación de diversos procesos secuenciales sustentados sobre políticas comerciales.

Dichos procesos son utilizados para estructurar y dirigir el trabajo, para generar organizaciones flexibles a fin de que se puedan ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones de mercado.

Para lograr este objetivo, se debe analizar el problema en su conjunto, se debe entender que la calidad en el servicio es una forma de comportamiento, es la forma en que unos y otros hacen las cosas; por tal motivo la psicología como ciencia que estudia el comportamiento del individuo se empezó a relacionar con el trabajo que en la actualidad se le conoce como psicología organizacional, que es un punto intermedio entre la psicología individual y la psicología de masas.

La psicología organizacional, se define como la interacción del individuo con la organización y tiene la finalidad de satisfacer las necesidades tanto de la persona como el cumplimiento de las metas de la empresa.

El psicólogo en las organizaciones, una de las actividades que presenta es en relación al desarrollo, que consiste en establecer una metodología para comprender y asimilar los cambios a nivel individual o grupal en donde se maneja elementos de reeducación; un ejemplo es el área de capacitación que pretende habilitar al personal para orientarlos a los cambios constantes del medio en donde se desenvuelven.

La participación del psicólogo en este campo así como ya se mencionó ante los cambios es de gran importancia como es el modelo de calidad se basa en la convicción de que el hombre es el centro y esencia de toda organización y que a

través de su potencialidad es posible alcanzar el logro de cualquier tipo de objetivo estableciendo su compromiso ante la organización.

En este trabajo se presentan algunos conceptos como de Calidad Total, el Sector Transporte, Empresa y Trabajo en Equipo; son conceptos que fundamentan la información aquí expuesta y que permiten aclarar lineamientos que se están trabajando en la organización.

De acuerdo a lo anterior el presente reporte laboral describe la implantación de un Modelo de Calidad en el Servicio en una empresa de autotransporte; que tiene como propósito el mejoramiento del Servicio en la atención al cliente para contribuir a la permanencia de la empresa en el gusto de los clientes.

2. ANTECEDENTES

2.1 Historia de la Psicología Organizacional

La psicología se define como el estudio científico de la conducta. El psicólogo por lo tanto intenta encontrar las leyes generales que le permitan explicar, encontrar y predecir el comportamiento basándose en los principios del comportamiento. Los fenómenos naturales dependen de las condiciones bajo las que ocurre la reacción: así la psicología busca describir la relación de las actividades de las personas con su ambiente, condiciones, antecedentes y su estado actual. Para este fin se ayuda de la metodología científica, se interesa solamente de datos verificables y replicables para lo cual utiliza el método experimental cuyas principales características según Arau (1984) son:

1. Su origen empírico, cuyo punto de partida es la observación.
2. Acuerdo Inter e intra observaciones, es decir, que todos los observadores estén de acuerdo a los resultados y que en condiciones idénticas el fenómeno podrá producirse con las mismas características para aceptar su fiabilidad.
3. Capacidad de repetibilidad de hecho observado, es decir, la capacidad de verificar en otro lugar o situación, los fenómenos que e derivan de ciertas situaciones.
4. la objetividad en la investigación, se refiere a todas las observaciones, incluyendo aquellas que se realizan sobre si mismas deben ser hechas como si se tratarán de otro.
5. Relacionalidad y comunicabilidad, quiere decir, de todos aquellos fenómenos observados, así como las relaciones inferidad deben poder ser ordenadas e integradas dentro de un esquema de relación que contribuye en definitiva la estructura formal de la ciencia.

Al estudio científico de la conducta se le atribuyen en sus inicios en el primer laboratorio fundando por Wunt en el año de 1879 (en Siegel, 1981), quien en 1875, junto con otro grupo de filósofos y científicos al estudio se interesó en la

posibilidad de aplicar métodos científicos al estudio del comportamiento, para lo cual utilizaron como método la introspección y dividieron la conciencia en elementos básicos como: sensaciones, imágenes y sentimientos, posteriormente comenzaron a surgir desacuerdos en los resultados de estas investigaciones; éstos aunados con otros estudios como los de Freud mencionaba los procesos inconscientes que no estaban al alcance de los psicólogos y la capacidad de utilizar la introspección en algunas zonas, así como el de no poder utilizar informes de procesos mentales. En algunos sujetos, trajo una creciente insatisfacción hacia la introspección y a la psicología mentalista.

Unos de los principales exponentes para relacionar la psicología al estudio de la conducta fue J.B. Watson, quien propuso que la esencia de la conducta se basara en la relación de estímulo o condiciones antecedentes específicas y respuestas o acciones del individuo, este enfoque cuyo énfasis se hace en la conducta observable se conoce como Behaviorismo, y fue el utilizado posteriormente en el laboratorio de Wunt (Mackeachie y Doyle, 1970).

Bajo este enfoque los psicólogos variaban sistemáticamente condiciones ambientales y median los cambios correspondientes a la reacción del organismo: lo cual alejaba el comportamiento de la mera especulación (forma en que median los fenómenos psicológicos anteriormente y lo siguen midiendo algunas pseudopsicologías) y lo ponen al alcance de la verificación.

Al hablar sobre las aportaciones que lleva a una psicología científica aporta una metodología que ayudará a describir factores que influyen en la conducta del ser humano. Los resultados de las investigaciones pueden ser aplicados en la solución de problemas prácticos.

Actualmente los psicólogos están contribuyendo a buscar soluciones tanto al revelar principios generales acerca de la conducta de los humanos que colectivamente conforman las instituciones sociales como al estudiar la conducta de los individuos en un contexto social particular.

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Dunnette y Kirchner (1972) definen a la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales, clínicas, instituciones educativas, etcétera.

La psicología como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana tiene los elementos para realizar observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria.

En base al desarrollo que ha tenido la psicología industrial, es difícil, establecer una fecha para la fundación de esta disciplina; sin embargo, el problema que la psicología industrial se inicia en el 20 de diciembre de 1901 fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, pronunció, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

Cuando no se ha atribuido a Scott de ser el primer psicólogo industrial, se ha concedido el privilegio a Hugo Munsterberg, en 1913 este investigador publicó un libro que sirvió de modelo para el desarrollo de la psicología industrial, incluye temas como: la economía de movimientos, monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, de hecho uno de los principales campos de desarrollo psicológico de la postguerra, tales como las pruebas de grupo. Las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventarios de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial.

En 1919, Escott fundó la primera organización de consultoría y así la industria se comenzó a interesar por estudios de la Psicología industrial (Blum y Naylor, 1976).

La Psicología industrial aparece en México en 1923 (Muret y Ribes, 1977), con la fundación del departamento psicotécnico en el departamento del Distrito Federal y surge de las necesidades del desarrollo de la Tecnología Industrial. El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo.

En conclusión, la principal contribución de la Psicología que puede hacer el área industrial, es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana, así como lo menciona Skinner (1953), que sugirió que la ciencia, y por lo tanto la Psicología, consiste en un conjunto de actitudes que nos conduce a aceptar hechos que cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas y deseos.

2.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD _____

Hoy en día , la calidad es un concepto en donde todos deben de estar interesados, para alcanzarla se requiere liderazgo, sistemas, gente y sobre todo esfuerzo.

Para poder entender la calidad es importante conocer su desarrollo y los maestros de las diferentes filosofías y herramientas así como el entorno en donde se estableció.

Se comenzará describiendo sus antecedentes más sobresalientes que tienen origen en el Japón en el año de 1945 con su limitada práctica que consistía en la inspección, círculos reducidos de expertos que tenían el conocimiento de las técnicas del control estadístico, más éstas no lo ponían en práctica. La participación del Japón en la segunda guerra mundial fue la ocasión para que se conocieran los estándares británicos y americanos de calidad, algunos de los cuales se tradujeron al Japonés y se utilizaron durante dicha guerra; sin embargo, estos estándares no tuvieron en cuenta en otras áreas.

Después de la derrota sufrida por el Japón al final de la segunda guerra mundial, las fuerzas norteamericanas tuvieron que afrontar el problema de las deficiencias de los servicios de comunicación telefónica, con el propósito de seleccionar, enseñaron a los japoneses las técnicas de control estadístico.

La sección de comunicaciones civiles, las fuerzas aliadas organizó dos seminarios destinados a los directivos de las empresas japonesas, teniendo como objetivo enfatizar la importancia de la calidad.

“El objetivo primario de la compañía es poner la calidad al frente de toda consideración, haya ganancias o haya pérdidas, el énfasis siempre se debe poner en la calidad”.

Este mensaje era reforzado durante las discusiones que tenían lugar cuando se hablaba acerca de las técnicas y prácticas de control de calidad.

Los seminarios, además, introdujeron conceptos que con el tiempo tuvieron también una influencia definitiva en el cambio de mentalidad operando en los altos directivos de las empresas japonesas, se afirmaban en dichos discursos.

“La obligación principal de un líder consiste en ganarse la confianza y el respeto de quienes trabajan con él”.

Muchas de las innovaciones japonesas, como son los círculos de control de calidad, no son otra cosa más que eco de aquellos principios establecidos durante dichos seminarios.

Poco después de la segunda guerra mundial se fundó en Japón la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JAPANESE OF SCIENTISTS AND ENGINEERS-JUSE).

El comité tenía como propósito recabar información sobre el control de calidad de los productos japoneses.

En 1950 la unión de científicos e ingenieros japoneses organizó un seminario sobre el control estadístico de calidad para gerentes e ingenieros y se invitó a como conferencista al doctor W. Edwards Deming.

La intervención del doctor Deming fue definitiva, el pueblo japonés reconoció el cambio que los orientó hacia la calidad, productividad y a una posición competitiva de sus productos a nivel internacional.

Al denotar resistencia de los obreros y directivos de las empresas japonesas, la unión de científicos e ingenieros japoneses en 1954 invitó al doctor J.M. Juran para dar una serie de seminarios para denotar la importancia del control estadístico de la calidad. Las conferencias se enfocaron a aspectos administrativos como planeación, organización atcétera. Al ser producido el control estadístico, se inicio entre los obreros el movimiento denominados círculos de control de calidad. Los antecedentes de estos círculos fueron los programas de educación destinados a los supervisores y obreros que a partir de 1956, comenzaron a impartirse por la radio. En abril de 1962 comenzó a publicarse la revista GEMA-TO-QC, dedicada a instruir a los supervisores en el control de calidad, en este mismo año se fundó la conferencia de círculos de control de calidad, diez años más tarde se habían registrado 3700 grupos en esta conferencia.

A partir de 1968 se introduce el término COMPANY-WIDE-QUALITY. En 1969 se tiene la primera conferencia de control de calidad; en 1970 se establece en Japón el premio JAPAN QUALITY CONTROL; y en 1979 llega a 100.000 los círculos de calidad registrados (Gutiérrez, 1992).

Al tener un ejemplo cómo el de Japón, otros países en Europa implantan los círculos de calidad con línea ascendente, el número de círculos de Francia, España e Italia aumentan año con año, dejando constancia de que éste es un movimiento con grandes perspectivas y que no se trata de una moda pasajera o efímera.

En el Continente Americano, los pioneros de los círculos de control de calidad fueron los brasileños en 1971, iniciando la Wolkwagen con una copia literal de los círculos de control de calidad de Japón.

A partir de la década de los 70s se obtuvo un gran auge no solo en Brasil sino

también en Chile, Colombia, Estados Unidos funcionando éste último país con el 50% de las empresas con círculos de control de calidad; y entre otros se encuentra México iniciándose el movimiento de calidad en 1973 (Manual IMSS, 1990).

W. EDWARDS DEMING

Doctorado en Física, trabajó para el Gobierno de los Estados Unidos en el Departamento de Agricultura y en la Oficina de Censos el mejor alumno de W.A. Shewhart, famoso estadístico de los laboratorios Bell, quien en 1925 desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control.

Su prestigio está muy relacionado con el éxito de la industria japonesa, del cual es considerado en gran parte responsable. Con sus elocuentes conferencias en 1950 a los líderes empresariales japoneses, logró un cambio en su mentalidad administrativa y los convenció de que la calidad era una arma estratégica. Sus seminarios fueron tan bien recibidos que se les invitó a retornar en 1951 y 1952.

Deming destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la calidad, motivó a los administradores a tomar decisiones con base a datos estadísticos y a evitar el sobrecontrol en los procesos; promovió el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Shewhart, que la gente acabó por llamar círculo Deming.

Los japoneses adoptaron un sistema sistemático para la solución de problemas, el enfoque conocido como el círculo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), impulsó también a la alta gerencia a participar mpas activamente en los programas de mejora de calidad de la compañía.

El círculo de Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base en apreciaciones.

El círculo de Calidad consiste en cuatro etapas:

1. Planear. En ella se desarrollan las siguientes actividades:

- Primero se define la **visión** o **metas**: donde se quiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingresos); en otras palabras, se establece el **objetivo de la mejora**.
- Establecido el objetivo, la persona realiza **un diagnóstico** para determinar su situación actual en los aspectos y definir su problemática o áreas de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto tengan en su vida.
- Posteriormente, se define **una teoría de solución** que permite llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo.
- Finalmente, se define un **plan de trabajo** a implementar y se prueba la teoría de solución

2. Hacer. En esta etapa, básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego del programa.

Para llevar el control de la implementación, existen herramientas como la gráfica de Gantt o la lista de verificación de las tareas realizadas, que permitan observar claramente el avance del proceso.

3. Verificar. Se lleva a cabo la verificación, en la que se validan, los resultados obtenidos y se comparan con los planeados. Para realizarla, es importante que se hayan establecido indicadores de resultados ya que “lo que no se puede medir no se puede mejorar”, al menos en forma sistemática”.

4. Actuar. Para concluir las etapas del ciclo de calidad, se actúa .esto quiere decir que, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, es importante sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios.

Si por lo contrario no se lograron los resultados, se actúa replanteando la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados. El círculo de calidad se transforma en un proceso de mejora continua en la medida en que se

utilice en forma sistemática, una vez logrados los objetivos del primer esfuerzo, se establece un proceso permanente de Planear, Hacer, Verificar y actuar cuantas veces sea necesario, hasta el resolver la problemática deseada.

Los catorce puntos de la filosofía de Deming son:

- **Crear constancia de propósito para mejorar productos y servicios.**
Crear un plan para ser competitivos y asegurar la permanencia del negocio a corto, mediano y largo plazo.
- **Adoptar la nueva filosofía para entrar en la nueva era económica,** conociendo las responsabilidades de la administración y estableciendo un liderazgo dirigido al cambio.
- **Terminar con la dependencia de la inspección,** la cultura de inspeccionar al 100% de la producción reconocen que en el proceso no pueden hacerse las cosas correctamente, o que las especificaciones no tienen razón de ser. La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa.
- **Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios,** ya no se puede dejar que la competitividad de un producto esté basada únicamente en el precio, menos ahora que las necesidades del cliente recae en la uniformidad y confiabilidad de los productos.
- **Mejorar el sistema de producción y servicios en forma constante y permanente** para mejorar la calidad y productividad, y reducir los costos.
- **Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo,** la capacitación y el adiestramiento es básica en donde se debe de apoyar en métodos estadísticos que permitan decidir cuándo es completo y cuándo no.

- **Adoptar e instituir el liderazgo** en donde se debe de entender que el líder tiene que eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer sus tareas sin problemas.
- **Expulsar el miedo**, en especial quienes ocupan posiciones administrativas ya que para lograr una mejor calidad y productividad, es necesario que la gente se sienta segura y no tenga miedo de expresar sus ideas, aclarar dudas, pedir instrucciones más precisas, etcétera.
- **Romper las barreras entre los departamentos** , se deben de integrar los departamentos para formar un equipo de trabajo que permita obtener logros importantes dentro de la organización.
- **Eliminar los slogans, exhortaciones y las metas numéricas**, como “cero defectos” o nuevos niveles de productividad, sin ofrecer un método para lograrlos.
- **Eliminar estándares de trabajo y metas numéricas**, pues normalmente éstos sustituyen al liderazgo, las cuotas que toman en cuenta sólo la cantidad, ignorando la calidad, son una garantía de ineficiencia y alto costo.
- **Eliminar barreras que impidan alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador**, sólo la administración puede eliminar las barreras que impiden al trabajador sentir orgullo por el trabajo que desarrolla.
- **Instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para empleados**, es necesario que la administración incorpore algunos

- métodos estadísticos sencillos para el control de la operación diaria.
- **Implica a todo el personal en la transformación**, la alta administración requerirá la orientación de un consultor experimentado, aunque éste no podrá asumir las obligaciones que a ella competen. Una tarea del consultor es formar maestros e instructores en métodos estadísticos, pero lo principal será desarrollar en conjunto con un estadístico de la compañía, una estructura de calidad que eventualmente pueda desarrollar sus funciones sin la necesidad de su presencia (Guajardo, 1996)

2.3 PRINCIPALES EXPONENTES

JOSEPH M. JURAN

Nacido en Estados Unidos inició su carrera profesional como ingeniero en 1924, y en 1951 publicó su primer libro, “El Manual de Control de Calidad”.

Tal como Deming, Juran fue invitado a Japón a principios de los cincuentas por la Unión de Japonesa de Científicos e ingenieros (JUSE), con el fin de conducir seminarios para ejecutivos de nivel alto y medio. Sus conferencias tienen un alto contenido administrativo enfocado en la planeación, organización y responsabilidad de la administración en la calidad, y en la necesidad de establecer metas y objetivos para la mejora.

Hay muchos aspectos en el mensaje de calidad de Juran. Algunos de los principales son su definición de la calidad de un producto como “adecuación al uso”; “trilogía de la calidad” consistente en la planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad; el concepto de autocontrol y la “secuencia universal de mejoramiento”

La **adecuación al uso** implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que lo benefician. La adecuación al uso

siempre será determinado por el usuario, no por el productor, el vendedor o la persona que repara el producto.

La **calidad de diseño** es parte de la calidad que el producto diseñado satisfaga las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que se le va a dar.

La **calidad de conformancia** se define en el proceso de elaboración de un producto o servicio. Tiene que ver con el grado en que el producto o servicio elaborado se apegue a las características diseñadas y que se cumplan las especificaciones de proceso y de diseño.

La disponibilidad es otro factor de calidad de la adecuación del uso, esta parte de la calidad del producto se define durante el uso del producto y tiene que ver con su desempeño y su vida útil.

El servicio técnico del producto se define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico debe tener una velocidad de respuesta óptima, ser integro y competente (Guajardo, 1996).

PHILLIP B. CROSBY

Crosby Consultor en calidad en Estados Unidos, se ha distinguido por ser un excelente vendedor de los conceptos de calidad total en las empresas.

Para Crosby la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas: “administración por calidad”, es decir la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el más alto hasta el más bajo nivel.

La administración por la calidad se basa en cuatro principios fundamentales:

1. La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como la excelencia.
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.

3. El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el “así está bien”.

4. La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no los índices.

Para aplicar los cuatro principios fundamentales se requiere un programa de mejora de la calidad en donde se incluyan los 14 pasos siguientes:

1. establecer el compromiso de la dirección con la calidad

2. Formar el equipo para la mejora de la calidad

3. Capacitar al personal en el tema de la calidad

4. Establecer mediciones de calidad

5. Evaluar los costos de calidad

6. Crear conciencia sobre la calidad

7. tomar acciones correctivas

8. Planificar el día “cero defectos”

9. Festejar el “día cero defectos”

10. Establecer metas

11. Eliminar las causas del error

12. Dar reconocimientos

13. Forjar consejos de calidad

14. Repetir todo el proceso.

Toda la organización la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamados 6C's.

1. Comprensión

2. Compromiso

3. Competencia

4. Comunicación

5. Corrección

6. Continuidad

Otra responsabilidad de la administración es aportar las tres T's, tiempo, talento, tesoro (Guajardo, 1996).

KAORU ISHIKAWA

El doctor Ishikawa obtuvo la licenciatura de Química Aplicada en 1939, en el departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio, fue profesor asistente y después profesor de dicha universidad, donde obtuvo un doctorado en ingeniería en 1960.

Ishikawa puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En forma sencilla, su trabajo se centra en la recopilación y presentación de datos, el uso de diagrama de Pareto para priorizar las mejoras de calidad y el diagrama Causa-efecto, también llamado diagrama Ishikawa.

A Ishikawa se le relaciona con el movimiento de Control de calidad en toda la empresa, iniciado en Japón entre 1955 y 1960, después de las visitas de Deming y Juran. De acuerdo con él, el control de la calidad en Japón se caracteriza por **la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango**, más que por los métodos estadísticos de estudio.

El doctor Ishikawa expone que el movimiento de control de calidad en toda la empresa no se dirige sólo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, etcétera. Los efectos que se logran son:

1. La calidad del producto se ve mejorada y llega a ser más uniforme; se reduce los efectos
2. Mejora la confiabilidad de los productos
3. Bajan los costos

4. Los niveles de producción se incrementan y es posible elaborar programas más racionales
5. Se reducen los desperdicios y reprocesos
6. Se establece y mejora la técnica
7. Se reducen los gastos por inspección y pruebas
8. Se racionalizan más los contratos entre vendedor y comprador
9. Crece el mercado para las ventas
10. Mejora la relación entre departamentos
11. Disminuyen los datos y reportes falsos
12. Se discute con más libertad y democracia
13. Las juntas se realizan más tranquilamente
14. las reparaciones y las instalaciones de quipos y facilidades se hacen más racionalmente
15. Mejoran las relaciones humanas.

Una de las principales características de las empresas japonesas se han puesto en operación el control de calidad en toda la empresa es el **Movimiento de los Círculos de Calidad**, iniciándose en 1962 y 1963, con el primer círculo registrado en la compañía de teléfonos Nipón.

La naturaleza y los objetivos de los Círculos de Calidad varía según la empresa en que se implanten. En Japón, se trata por lo general de 5 a 10 trabajadores del mismo taller, quienes se reúnen regularmente, encabezados por un supervisor, asistente de supervisor o un trabajador líder. Las metas de los círculos de Calidad son:

1. Contribuir a la mejora y el desarrollo de la empresa
2. Respetar las relaciones humanas y construir talleres que ofrezcan satisfacción en el trabajo.

3. Descubrir las capacidades humanas mejorando su potencial.

Los miembros de los círculos aprenden a dominar el control de calidad estadístico y otros métodos relacionados y usados para: mejorar la calidad, estandarizar la operación y lograr resultados significativos en la mejora de la calidad, reducción de costos, productividad y seguridad. Se enseñan siete herramientas a todos los empleados:

1. La gráfica de Pareto
2. El diagrama de Causa y Efecto
3. La estratificación
4. La hoja de verificación
5. El histograma
6. El diagrama de dispersión
7. La gráfica de control de Shewhart.
8. Los miembros del Círculo reciben capacitación continua en las áreas de control y mejora.

Las experiencias japonesas con los Círculos de Calidad proporcionan una perspectiva de los posibles problemas de su puesta en marcha en países occidentales. Sin embargo, muchas organizaciones fracasan ante el desarrollo de estos círculos, lo que recomiendan tomar en consideración la participación y motivación del personal a través de:

- Una atmósfera en la que los empleados buscan continuamente la manera de resolver problemas
- Una gran conciencia comercial
- Un cambio de actitud

Lo anterior no es garantía de un éxito pero sí de una alternativa de trabajo en donde todos trabajen hacia un mismo objetivo (Guajardo, 1998).

2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

Las organizaciones se mueven en un mercado más competitivo: el cual obliga a incrementar sus esfuerzos en forma permanente, no sólo para mantenerse, sino para destacar y sobresalir.

Los esfuerzos, a su vez, van orientados a un “algo” que las distinga, y este algo es el “servicio” que prestan.}

Collin Clark clasifica las actividades económicas en tres sectores: el primario (agricultura), secundario (industria) y terciario (servicios), hoy este último ha sido tal su crecimiento, que más del 60% del PIB (producto interno bruto) de los países avanzados es portador por este sector (Larrea, 1991).

Por otra parte, Theodore Levit afirma que no existe empresas de servicios propiamente: más bien empresas cuyo componente de servicios es mayor o menor, todos invariablemente prestan servicios (Larrea, 1991).

Karl Albrecht en su texto *Revolucionario del Servicio* menciona que estamos en la era del servicio: de hecho “Calidad del Servicio”, es un término de manejo reciente (Albrecht, 1991).

Daniel Bell asevera que si la sociedad industrial fue la sociedad de lo cuantitativo y del nivel de vida; la moderna sociedad de los servicios es la sociedad de la calidad (Larrea, 1991).

Esto ha llevado a las empresas a desarrollar estrategias de servicio; en donde un enfoque total y dinámico de la organización hace la calidad de los servicios su esfuerzo motriz, ya que la calidad va a depender exclusivamente del comportamiento de las personas y la satisfacción de los clientes; esto conlleva a cambios de profundidad dentro de la organización.

Pudiéndose afirmar que en una organización con orientación al servicio, cada persona y unidad tiene un cliente; así como todos los departamentos y puestos

están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión (Albrecht, 1991).

Al respecto Larrea (1991) manifiesta que el diseño de un servicio en su parte conceptual, tecnológico, cultural y operativa, deben formar parte de la estrategia de una empresa; ya que entregar productos y prestar servicios “con servicio” es el fin último de la calidad de servicio.

CONCEPTOS DE CALIDAD

La calidad en el servicio como estrategia o como un sistema que implica cambios culturales necesariamente lleva a la introducción de conceptos, procesos, sistemas tangibles y medidas que provocan verificar el beneficio de la gestión de la calidad de servicio.

Los diferentes teóricos coinciden en que para analizar y mejorar, es necesario medir.

Larrea (1991) señalan que se deben medir el grado de satisfacción de los clientes, para lo cual es necesario, contar con indicadores que midan el comportamiento de la empresa en relación con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes (internos y externos), donde el punto de vista del cliente, asimismo, contar con sistemas de retroalimentación y seguimiento.

Los teóricos de la calidad de los servicios han desarrollado una serie de funciones, conceptos y herramientas que permiten comprender, desarrollar e implementar programas y procesos en las organizaciones.

En virtud de que se trata de aspectos humanos, dinámicos, sistemáticos y principalmente integrales, no es posible separarlos de la realidad, sin embargo, para visualizar esquemáticamente el contenido de los términos utilizados a continuación se describen de manera breve y concisa los conceptos más sobresalientes.

Es importante afirmar que estos conceptos de ninguna manera son todos, no se conceptualizan en forma aislada; por lo contrario, sólo algunos de los más representativos y relativos del comportamiento.

ACTITUD: Constituyen una forma de ver las cosas, reflejan el modo de ver la vida en el trabajo. Es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción. En el servicio se denotan en la apariencia personal, lenguaje corporal, sonido de la voz en el teléfono. Son más susceptibles de modificar que las creencias y valores (Martín, 1992: Albrecht y Bradford, 1991)

ATENCIÓN: Es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer. Exige anticipación y sintonización con estas necesidades (Martín, 1992).

COMPORTAMIENTO: “Acciones observables que constituyen la forma en que las personas operan día con día” (Larrea, 1991)

COMPROMISO: Declaración verbal escrita (Mc Cann, 1991)

COMUNICACIÓN: Sistema de codificación y descodificación de mensajes que pone en relación a un emisor y a un receptor .En el ámbito de servicio , los soportes básicos de transmisión de mensajes son: el personal de contacto y los medios de comunicación: 1) impersonal con los clientes;2) interpersonal con el mercado;3) a través de medios con los clientes;4) a través de medios con el mercado en general (Larrea, 1991).

COSTO DE NO CALIDAD: (coste) (o mala calidad). La suma de sotos que desaparecerían si la calidad fuese perfecta (Jurán). Los costos se clasifican en directos, debido a pérdidas; e indirectos debido a alteraciones (Larrea, 1991).

CREENCIAS: Integración de los valores y expectativas que proporcionan el marco de referencia para formar lo que las personas consideran como verdadero o falso; relevante o irrelevante y bueno o malo sobre el entorno. Es el estudio de los valores, ya que a medida que se forma éstos, se van creando las cosas en que creemos. Ocupan el segundo lugar en la resistencia al cambio (Larrea, 1991)

CULTURA DE SERVICIO: Aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con sistemas y métodos orientados hacia el servicio con la filosofía de que el cliente es primero (Albrecht y Bradford, 1991).

EMPATÍA: Observar la situación desde el punto de vista de otro; entender la reacción de la persona a la que está dirigiendo ante lo que se le está diciendo.

Sustancia de la está hecha la comprensión (Kaz, 1989;Martín, 1992).

EXCELENTE: Exceder las expectativas de los clientes a un aprecio que les signifique valor y brindar un rendimiento (sin reparaciones no excusas) (Ferrer, 1990).

EXPECTATIVAS: Actitudes que el cliente asume con respecto a una organización, se relacionan con el producto o servicio, con el servicio dado y con el profesionalismo del contacto con el cliente. Lo que esperan y quieren los clientes, cambian constantemente (Kaz, 1989; martín 1992; Albrecht y Bradford, 1991).

FISOLSOFÍA DE CALIDAD: Es una visión y un modo de vida organizacional aprendido y mejorado con el tiempo y dentro de un medio propicio, el cual requiere de una administración participativa (Kaz, 1989; martín 1992; Albrecht y Bradford, 1991)

INSTATISFACCIÓN. Cualquier factor que perturba a un prestador de servicio o cliente y éste sea expresada o no (Larrea,1991).

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: El rol que una organización juega en el sistema económico, un compromiso entre lo que se puede y se sabe hacer, y lo que se desea hacer. Expresa la capacidad y vocación de la organización, es su razón de ser. Es cambiante y consistente (Larrea, 1991).

MOTIVACIÓN: En las organizaciones, y específicamente en el servicio se da en diversas formas: bonificación en dinero, un promedio o una charla estimulante. Asimismo, puede darse internamente o del ejemplo y éxito de los colegas. Una

excelente forma de motivación es el elogio y el reconocimiento. El elogio significa que el esfuerzo no ha pasado inadvertido (Kaz,1989;Larrea,1991).

NECESIDADES: requerimientos básicos que los clientes tienen que satisfacer para poder desenvolverse de la manera más provechosa en sus actividades diarias (Kaz, 1989)

PROVEEDOR: Quien proporciona o surte el bien o servicio en cuestión, ya sea persona física o no, existe a todos los niveles (Mc. Cann, 1991; Albrecht y Bradford, 1991).

QUEJA: Forma de comunicación, es una manifestación emocional en la que no se pide explícitamente una acción. Forma parte importante del sistema de evaluación de la calidad de servicio, ya que cada queja representa una oportunidad de hacerlo mejor (Mc. Cann, 1991; Albrecht y Bradford, 1991).

Como se observa en los conceptos señalados, cada uno por sí mismo no tiene función ni sentido específico, pero si al hablar de su totalidad, además de que todos hacen referencia a tópicos de comportamiento y de la organización. Puesto que no son simples, si se encuentran aislados, es necesario visualizarlos de manera integral como un sistema, y por ende como parte de un sistema mayor.

Esto lleva en conclusión de que al referirnos a la calidad del servicio, es ineludible hablar de aspectos de la conducta humana con un enfoque integral desde el punto de vista de la organización, de tal forma son inseparables.

Por último la comunicación que se debe de establecer en dos vías que requiere recibir las opiniones de los clientes sino también ser escuchas y reaccionar de una manera adecuada a todas sus expectativas a través de observar su comportamiento en general.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 EL TRANSPORTE COMO INDUSTRIA

El establecimiento y operación de los servicios públicos de transporte, facilita el acceso a la educación al bienestar social y al intercambio cultural. Asimismo, simplifica la vinculación entre los centros productores y los de adquisición de bienes a lo largo del territorio nacional y contribuye directamente al producto interno bruto (PIB)...”De los seis subsectores que conforman el ramo, el de autotransporte de carga aporta el 44.1% del PIB del transporte, siguiendo en importancia el autotransporte de pasajeros con el 34.5%...” así como a la generación de empleos (Expansión, junio 1997).

El transporte es considerado como una industria ya que constituye significativamente al desarrollo y crecimiento del aparato productivo, más que inducir la producción intermedia, esta rama económica, provee a todas las demás con un servicio que es indispensable en las diversas etapas del proceso productivo, es decir, constituye una parte vital de la corriente de utilidades que comprende el sistema económico.

Ahora bien, esta industria está conformada por un gran número de empresas privadas y según la ley de la Cámara de Comercio y las de Industria, todo industrial o empresa industrial, debe registrarse en la Cámara que corresponda. Cualquiera que sea el tamaño de la compañía industrial o al giro que se dedique, tiene a su disposición la asesoría y el apoyo de la Cámara que le corresponda.

El transporte pertenece a la Cámara Nacional de Transporte y Comunicaciones (CNTC), la cual tiene entre sus principales finalidades, la representación de los intereses generales de sus asociados y el fenómeno del sector que agrupan (SPP y SCT, 1981).

Su autonomía o independencia frente al gobierno, queda garantizada al no provenir sus ingresos de ningún presupuesto público y porque las decisiones en su seno se toman exclusivamente por los representantes asignados libremente por los mismos industriales. Con el fin de que se vigilen adecuadamente los

intereses legítimos del gremio, dichos representantes, siempre son autotransportistas, miembros de las empresas que conforman la industria, la actuación cotidiana de la CNTC, se concentra en tres principales campos:

- 1) La representación general de la industria de transporte y comunicación, que en ocasiones se traduce en la defensa de los intereses legítimos del sector.
- 2) El estudio de la problemática industrial y la recomendación de las medidas pertinentes de fomento.
- 3) La asesoría a sus asociados principales en materia de interpretación y cumplimiento de la legislación así como en las relaciones que todo tipo sostiene con las autoridades.

En cuanto a su dirección, la CNTC está administrada por un Consejo Nacional Directivo, siendo la Asamblea General de Socios Activos el órgano supremo de ésta (Santamaría, 1987).

SECCIONES DE LA CNTC

Anteriormente, este organismo que agrupa y representa a los permisionarios y concesionarios de la industria del transporte, estaba compuesto por cuatro secciones a saber:

- 1) Ferrocarriles
- 2) Teléfonos
- 3) Suburbanos

Pero recientemente, fue reestructurado a fin de atender, con mayor eficiencia las demandas de sus agremiados y de precisar su participación en el acto de gobierno, de esta forma la CNTC formó una quinta sección:

- 4) Autotransporte Terrestre

Dentro de ésta, existen tres sectores diferenciados que son:

- a) Pasaje

b) Carga regular

c) Carga especializada

En este caso, el punto de interés es el autotransporte, es por eso que se mencionará en forma más amplia sobre esta sección.

El autoransporte terrestre, comprende todo tipo de establecimientos dedicados a proporcionar servicios de pransporte de pasaje y carga ya sea por ferrocarril, tranvía, trolebús, camión autobús y automóvil, es decir, es el modo que mediante la utilización de vehículos automotores, traslada personas y bienes a través de los caminos nacionales. Este, opera bajo distintas modalidades de acuerdo a la jurisdicción de los caminos que utiliza y al régimen que se ajusta. Estas modalidades son las siguientes:

Autotransporte Público Federal (ATPF): Consiste en el servicio que se presta al público para el traslado de personas (pasaje) y bienes (carga) en caminos de jurisdicción federal, según las regulaciones, normas y tarifas establecidas por el estado, aplicadas a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

Autotransporte Público Local (ATPL): Se define como un servicio que se presta al público y está sujeto a regulación, normas y tarifas aplicadas por gobiernos estatales, municipales y autoridades particulares. Es utilizado para movilizar las mercancías del usuario en unidades de su propiedad al amparo de permisos expedidos por autoridades federales, estatales o municipales.

Estas dos modalidades, la que interesa para este trabajo es la del Autotransporte Público Federal (ATPF), por lo que se desarrollarán las características, aspectos relevantes y regulaciones legales, para después tonar el punto más específicamente sobre el ATPF de pasajeros.

LA IMPORTANCIA DEL ATPF Y SU CARÁCTER ESTRATÉGICO

El ATPF ocupa una posición sobresaliente entre los diversos modos de transporte. Es una de las ramas más importantes de la economía ya que une los centros de producción con los de consumo.

El predominio del ATPF tiene su origen en sus características de accesibilidad de los espacios geográficos, flexibilidad, facilidad operativa y menores requerimientos de inversión en relación a los otros modos de transporte.

En los últimos años, ha movilizó en promedio el 96% de los pasajeros transportados por los servicios públicos en el territorio nacional y el 80% de la carga que se traslada por vía terrestre (Santamaría 1987).

El ATPF, representa una infraestructura estratégica en el proceso de desarrollo del país ya que presta sus servicios a todas las ramas de la economía. Por ejemplo, el ATPF es el principal demandante de la industria automotriz de refacciones y autopartes, de llantas, carrocerías y de los servicios de mantenimiento y reparación. Por otro lado, es uno de los consumidores más importantes de los productos energéticos derivados del petróleo.

De igual manera se considera como fuente relevante generadora de empleos directos o indirectos.

REGULACIÓN DEL SERVICIO

Como se sabe, el autotransporte es un servicio público, entendiéndose éste como: “La actividad orientada a satisfacer concretamente una necesidad colectiva de carácter económico y cultural mediante apreciaciones que por virtud de la regulación especial del poder público deben ser regulares, continuas y uniformes” (Santamaría, 1987).

El estado es quien lleva el control sobre los servicios públicos, es decir, en este caso, es él quien tiene facultad de otorgar las autorizaciones para prestar el servicio de transporte.

Cuando en México se construyeron los primeros caminos, algunas personas iniciaron las prestaciones de transporte en condiciones totalmente arbitrarias. El

gobierno se percató de la relación que existía entre esas actividades y el interés general, e intervino para regularizar el servicio protegiendo a la colectividad. Sucesivamente fue estableciendo una más estricta vigilancia sobre dichos servicios hasta que culminó por hacerse cargo de la total responsabilidad de los mismos. Esta nueva regulación quedó estipulada en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos el 5 de febrero de 1917 en su artículo 73 fracciones XLVI y XXIX el cual dice:

“la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, otorga al congreso, la facultad de dictar leyes sobre vías generales de comunicación, y sobre servicios públicos concesionados”.

Actualmente, la Secretaría de comunicaciones y transporte (SCT), es la dependencia del gobierno federal a la que compete la planeación, coordinación y control de los servicios públicos y privados de autotransporte en los caminos de jurisdicción federal, así como el otorgamiento de concesiones y permisos para su operación en los términos de la LVGC y su reglamento del capítulo de explotación de caminos, siendo la Dirección General de Autotransporte Federal la responsable de sancionar su cumplimiento y evaluar sus resultados.

TRANSPORTE FEDERAL (ATPF) SECTOR PASAJE

La prestación del servicio del autotransporte de pasajeros tiene una importancia estratégica en los niveles económicos, social y cultural del desarrollo nacional.

El autotransporte de pasajeros, de concesión federal que en razón de las inversiones se realiza fundamentalmente por la iniciativa privada, debe su crecimiento tanto a factores internos como externos. Dentro de los internos, destacan las crecientes inversiones para la adquisición de equipo, su flexibilidad y en consecuencia su mayor radio de acción y rapidez si se compara con los demás medios de transporte terrestre. Relativa facilidad para organizar la empresa, que se traduce en capacidad para satisfacer eficazmente nuevas demandas y por último, cuenta con condiciones favorables para responder en equipo y para mantenerlo en buenas condiciones.

Dentro de los factores externos, tenemos que en la actualidad el autotransporte se ha visto precisado a aumentar su número de unidades en vista del fenómeno creciente de la población, de las distancias mayores, de las transacciones comerciales y de la falta de asentamientos humanos.

Para atender a la demanda entre las diversas poblaciones y zonas del país incluidas las zonas suburbanas, el servicio regular de pasaje se da en varios rubros: Primera clase, Segunda Clase, Exclusivo de Turismo y el Servicio Mixto.

EL SERVICIO DE PRIMERA CLASE: Cuenta con autobuses integrales con capacidad para 44 pasajeros, con asientos reclinables y numerados. No tiene autorización para transportar pasajeros de pie, realiza viajes directos de origen a destino entre terminales y está sujeto a rutas y horarios fijos.

EL SERVICIO DE SEGUNDA CLASE: Cuenta con autobuses integrales con capacidad de 40 a 44 pasajeros, tiene autorización para transportar pasajeros de pie cuyo número no exceda el 20% de la capacidad de asientos del vehículo, durante su recorrido se permite el ascenso y descenso de pasajeros en donde no exista paradero o cobertizo y está sujeto a rutas y horarios fijos.

EL SERVICIO EXCLUSIVO E TURISMO: Cuenta con autobuses integrales con capacidad para 36 personas (depende de la marca de la unidad), da el servicio a lugares de interés turístico, cultural y recreativo y no está sujeto a un horario fijo.

EL SERVICIO MIXTO: Cuenta con autobuses chasis coraza con puerta delantera y trasera, tiene capacidad para 40 personas con su carga, realiza ascensos y descensos en las carreteras federales aunque no exista paradero, está sujeto a horarios y rutas fijas.

El servicio de pasajeros existe concentración de la oferta por grupos de empresas. En 1993 doce grupos controlaban a 15 empresas que representaban el 26.8% del total, y manejan el 41.4% de la flota vehicular de pasajeros (SPP y SCT, 1994). Los grupos se integran mediante la combinación y aportación en su caso, de concesiones y activos de empresas que prestan idénticos servicios en tramos sucesivos en algunas rutas y que para su operación conjunta, adoptan una

combinación común. Esta forma operativa se lleva a cabo por medio de convenios que suscriben los interesados, aprobados por la SCT y tiene como finalidad la transportación de los usuarios en viajes de gran longitud con la adquisición de un solo boleto, evitando los transbordos y la duplicidad en las estructuras administrativas.

Finalmente por lo que respecta a los factores de cobro por pasajero-kilómetro, la tarifa se encuentra estructurada de acuerdo a la zona de aplicación y al tipo de servicio.

Sin duda la apertura comercial pactada por este sector en el marco del tratado de Libre Comercio y la desregulación tarifaria han permitido operar en condiciones de mayor flexibilidad, con lo que la reducción de los costos de transporte ha permitido operar en mejores condiciones.

3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los comerciantes prehispánicos abrieron los primeros caminos terrestres, y algunos estuvieron tan bien trazados, de acuerdo con los accidentes naturales, clima y otros factores, que los españoles los conservaron durante la colonia y posteriormente sirvieron de base a los primeros ferrocarriles y a las actuales carreteras.

El viejo camino indígena a Acapulco se utilizó durante toda la colonia para transportar mercaderías de las Naos de China y el de Veracruz, fue puerta de entrada para todos los virreyes de la Nueva España.

Los caminos existentes eran reparados anualmente para su conservación permanente. Para la comodidad de los traficantes y otros viajeros, había caminos públicos, que se reparaban todos los años hasta la estación de lluvias. En los montes y en los sitios desiertos había casas hechas a propósito para albergar a los caminantes, adelantándose en ellos a nuestra infraestructura caminera actual.

Para 1681, figuraban como vías troncales del sistema caminero de la altiplanicie las siguientes rutas:

1) Anahuac-Ayotlan, que comprendía Tenochtitlan-texcoco-tehotihuacantulancingo, y en ésta población se iniciaban dos vías. Una a Papantla y la otra a Veracruz, en donde continuaba casi siguiendo paralelamente la costa hasta la región maya.

2) Anahuac-Xicalago. Que iniciándose en éste punto dos vías, una Tlaxiaco en la región mixteco-zapoteco y la otra a Tehuantepec Tuxtlan (hoy Tuxtla Gutiérrez) y Centroamérica.

En la otra zona de la gran cultura y comercio, la Maya, el llamado camino real originalmente indígena, fue luego la ruta que siguió el ferrocarril Mérida, Campeche y posteriormente asiento de la carretera costera del Golfo en éste tramo.

La comunicación vial entre las ciudades de México-Puebla es en realidad desde la época de la colonia, pues el 25 de noviembre de 1796 fue abierto un camino real.

El camino real era extraordinaria belleza escénica, como lo es la carretera actual México-Puebla, pues estaba empedrado .en esa construcción trabajaron miles de indios y criollos bajo los gritos y el latigazo brutal de los capataces de la Colonia.

Ir de México a Puebla hacía sentir la emoción de las despedidas 2 y la enorme distancia de entonces” era como se hiciera un viaje hasta el fin del mundo se hacían 2 o 3 días de camino.

Con el transcurso del tiempo cambiaron las costumbre y también las personas; las necesidades crecieron y la población de México fue aumentando de forma considerable, se acabó la arriería y con ella también las diligencias impresionantes que eran tiradas por 10 o 12 caballos.

Otra carretera muy importante fue el camino México-Laredo, a la altura del kilómetro 87 donada a nuestro país por la colonia norteamericana dice: “Al pueblo de los estados Unidos Mexicanos” “Perspicacia-pericia-Esfuerzo” “La perspicacia de sus autoridades, la pericia de sus ingenieros y el esfuerzo de sus trabajadores, se unieron aquí para construir esta majestuosa carretera de tránsito nacional e

internacional, abierta oficialmente por el C. Presidente de la República General Lázaro Cárdenas, Julio 1º. De 1936”.

En la historia camionera de nuestro país, la carretera México-Laredo ocupa un lugar preponderante, ya que su enorme longitud constituyó un reto para la capacidad creadora del mexicano, y destaco como una de las grandes obras de la ingeniería moderna.

Los trabajos de construcción de esta magna carretera se iniciaron en enero de 1925, durante el régimen del Presidente Plutarco Elías calles. Los 1227 kilómetros que había que atacar y el hecho de cruzar por los altos picachos y despeñaderos de la sierra Madre oriental, hizo que los trabajos se prolongaran 10 años.

La construcción de esta carretera marca el inicio de la actividad camionera de México, ya que en plena marcha se formaron especialistas en los diversos ramos y representó trabajos heroicos pues careciéndose del equipo necesario se utilizaba tracción animal para movilizar los aditamentos de conformación.

En el mismo año de la apertura se inició una política eminentemente constructiva, cuyos resultados empezaron a palpase de inmediato con el siguiente beneficio para la economía del país y de las clases trabajadoras, pues en la construcción de esta magna carretera se dio diariamente ocupación nada menos que a 9000 hombres en promedio.

LAS PRIMERAS CARROZAS

En el año de 1450 llegó a Italia, desde Hungría, una innovación que transformó la carretera en carroza, desde entonces en vez de apoyarse sobre los ejes de la rueda, la caja quedó suspendida por medio de un sistema de cadenas y correas de cuero que favorecían la suspensión y atenuaban toda clase de sacudidas.

En Italia, en 1534 se abrió en ferrara la primera fábrica de carrozas, desde este país, la carroza pasó a Francia y a otros países europeos.

En el año 1600 se introdujeron en País los coches de servicio público cuya cochera tenía en su fachada una imagen de San Fiacre, de donde viene el nombre de Fiacre para designar a esta clase de vehículos. Los Ómnibus hicieron su aparición en la misma ciudad en 1662, pero la empresa no tardó en quebrar .

En el año de 1876, aparecieron de nuevo los Ómnibus, mientras tanto un servicio regular y veloz se había creado entre las diversas ciudades por medio de vehículos especiales y capaces. Las diligencias, cuya guía estaba confiada postilleros, que su responsabilidad y autoridad casi tenían la categoría de funcionarios públicos.

Henry Ford, invadió el mundo con automóviles baratos al alcance de todos los bolsillos y México no podía quedarse al margen de esa invasión motorizada, con la cual Ford revolucionó el mundo del transporte.

Es ya en 1925, como consecuencia del incremento de la actividad económica y la necesidad de atender a la demanda de caminos originada por el creciente número de automóviles cuando se establecen las leyes y se crean los órganos administrativos para iniciar la construcción de la red camionera (que es la base para el inicio del transporte público de pasajeros por carretera).

A continuación se explica cronológicamente el establecimiento de los primeros servicios de autotrasnporte de pasajeros:

1914-1915. Se origina una extraordinaria concentración demográfica en la Ciudad de México, que vuelve insuficiente el servicio de transportación de pasajeros por medio de tranvías.

1918. Aparece definitivamente el servicio de transporte urbano de pasajeros, a base de camiones en el Distrito Federal. Operación individual autónoma, paralelismo de rutas con la de los tranvías, cuyos excedentes de pasaje se aprovechan por el nuevo medio de transporte.

1920. Agrupamiento de camiones urbanos en líneas. Diferenciación de rutas, y advenimiento de los primeros sindicatos de propietarios.

1921. Nacimiento del Centro Social de Choferes del Distrito Federal, agrupo a los camioneros de la época y luchó por la consolidación social del gremio y el contra del control de transporte por Ómnibus.

1923. Constitución de la Alianza de Camioneros de México, el cual alberga más de 2000 socios.

1925. inicio formal de la política de construcción de caminos.

PRIMERAS LÍNEAS FORÁNEAS

1920. se establece el servicio México-Tlalpan.

1921. Iniciación de servicios entre México e Ixtapaluca, 1926 hasta Chalco, 1927 a Ozumba.

1922. se inicia el servicio México-Pachuca, corrieron por primera vez camiones de pasajeros entre México y Toluca, en 1929 los primeros propietarios de estos camiones se organizaron la Cooperativa "Autotransportes México-Toluca".

1923. Comienza a operar los servicios entre México y Teotihuacan con 5 carros pequeños.

1925. Establecimiento del servicio de Turismo (Autos Pullman) entre México y Puebla.

1926. la línea de camiones México-Puebla empezó su servicio

1928. Autorransportes "México-Cuautla y anexas"

1929. Fundación de autotransportes México-Cuernavaca, Sociedad Cooperativa.

1931. Surge como sociedad cooperativa lo que actualmente es Ómnibus Cristóbal colón con la ruta México-Cuautla.

1932. Nace en san Miguel el Alto lo que ahora es "Autotransportes la Alteña" con 5 camiones haciendo el servicio entre León y Guadalajara.

1934. Se inicia con 10 personas y 2 camiones la línea "Transportes del norte Servicio Internacional", comienza a operar los servicios entre Monterrey y Nuevo Laredo.

1936. Se constituye como cooperativa la empresa “Estrella Blanca” con el servicio entre México- San Juan del Río, iniciando sus actividades con 8 camiones y 16 personas.

1939. Establecimiento de “Autotransportes la Piedad Cabadas” como sociedad cooperativa con 10 camiones se inicia el servicio de >Chihuahua-villa Ahumada-Cd. Juárez por Transportes Chihuahuenses con 25 personas.

1939. Nace Autobuses de Oriente A.D.O. con un grupo de 6 permisionarios con el mismo número de camiones.

Tres estrellas de Oro surge con 28 unidades estableciéndose la ruta entre México y Morelia.

1940. Nace como sociedad cooperativa “Autobuses Anahuac” con 6 permisionarios y 6 camiones.

Surge la alianza de camioneros de Guanajuato con 14 camiones.

De 9 empresas cooperativas se forma “Autobuses Unidos de pacífico”

Surge la ley actual de Vías Generales de Comunicación

1946. Se inicia la sustitución de equipo, en la línea “México-Pachuca”, con la adopción de autobuses de Aerocoach”

1947 Sustitución general del equipo y dieselización del mismo.

HISTORIA DE ÓMNIBUS CRISTÓBAL COLÓN

Se denota que en el periodo de 1921 y 1930 el tipo de transporte de pasajeros era comparado con el ferrocarril, un tanto incómodo e inseguro pero resultaba ser más rápido para el transporte de personas, así se tiene que en la década de los 20's se establecieron las primeras líneas de camiones de pasaje foráneo , principalmente en los viajes de México-Puebla y de Toluca a México ya que fueron los camiones inicialmente experimentados dadas sus buenas condiciones ya que en dichas ciudades se encontraban los centros industriales más cercanos al Distrito Federal.

Dentro de las primeras líneas se encuentra Cristóbal Colón que nace en el año de 1921 con el nombre de Camiones México Cuautla y Anexas; para el año de 1932 ya se contaba con 49 autobuses y se establecieron los primeros permisos a San Rafael, también en ese mismo año surge el servicio de primera clase directo a Cuautla.

Al inicio de 1935 la Empresa cambia su registro social, la primera clase se denominó Sindicato de Propietarios de Autos Pullman Flecha Roja, la segunda clase quedó como Sindicato de Propietarios de autocamiones Flecha Roja, recorrían las ciudades de Cuautla, Izúcar de Matamoros, Oaxaca y pueblos circunvecinos.

En febrero de 1947 se inauguró una Terminal en la calzada México-Puebla No. 38 hoy llamada Ignacio Zaragoza, esta terminal funcionó durante 32 años, hasta su reubicación en la nueva terminal TAPO.

En 1950, la organización cambia nuevamente de razón social denominándose Autobuses México-Cuautla-Matamoros-Oaxaca y Anexas Flecha Roja, manteniendo su organización de Sociedad Cooperativa fijando su domicilio social en la ciudad de Cuautla Morelos hasta donde funciona actualmente la oficina matriz y terminal.

En ese mismo año de 1950 se adquirieron los derechos de la sociedad Cooperativa Autobuses del Sur esta sociedad estaba formada por tres socios y por tres unidades de marca International y Federal, modelos 1945 y 1949.

Hacia 1951 esta línea también se traslado también se trasladó a la Terminal Ignacio Zaragoza y ese mismo año quedo constituida como Autobuses del Sureste, por las mismas fechas se adquirió la sociedad cooperativa Díaz Ordaz misma que se transformó en Autobuses Golfo-Pacífico con servicio de segunda clase atendiendo la ruta Oaxaca-Salina Cruz y Coatzacoalcos.

En 1954 el grupo adquirió acciones y derechos de la Sociedad Cooperativa del Sureste Cristóbal Colón, esta sociedad tenía permisos para recorrer las rutas México-Salina Cruz-Tehuantepec-Ixtepec-Juchitán-Tapanatepec-Cintalapa-

Ocozocuautila-Tutla Gutiérrez-San Cristóbal de las Casas y Coatzacoalcos, a los autobuses que recorrían esta ruta se les conocía como los Pericos.

Al año siguiente en 1955, las líneas México-Cuautla-Matamoros-Oaxaca y Anexas Flecha Roja, Autobuses del Sureste y la Sociedad Cooperativa del Sureste Cristóbal Colón, unieron esfuerzos, coordinando y combinando sus equipos, rutas y horarios a fin de ofrecer un mejor servicio al público usuario; cabe anotar que cada una de las líneas conservó su autonomía jurídica y administrativa hasta el año de 1964, año en que las tres Empresas decidieron fusionarse y denominarse **Ómnibus Cristóbal Colón Sociedad Anónima de Capital Variable**.

En el año de 1970 se adquiere la Empresa La Unión de propietarios de Camiones del Istmo, lo más importante de la compra es que se expanden los permisos para explotar las rutas concesionadas a las líneas adquiridas, esto a propiciado que Ómnibus Cristóbal Colón se arraigue en los estados de Oaxaca y Chiapas para competir fuertemente en Amecameca, Cuautla, Puebla, Villahermosa, Veracruz, Coatzacoalcos y Mérida.

En 1976 se realizó un intercambio de acciones y derechos en las Empresas Autobuses de Oriente (A.D.O.) originando varios convenios, Cristóbal Colón podía desplazarse sus corridas por Córdoba y A.D.O. entró sus corridas a Oaxaca.

Al comienzo de 1988 el grupo de socios de A.D.O. decidió aumentar su participación en Ómnibus Cristóbal Colón, por lo que se aplicaron nuevas políticas de administración y se dieron cambios importantes como otra Empresa más del grupo A.D.O.

En 1990 Ómnibus Cristóbal Colón solo daba servicio de primera clase y cubría dos nichos de mercado, las corridas de ruta larga y ruta corta. Debido a las exigencias del público, se creó en julio de este mismo año el servicio diferenciado Plus considerado de semilujo, ofreciendo una mejor opción en seguridad y confort para los pasajeros, a través de las unidades Dina Avante que tenían proyectores y pantallas, pasillos alfombrados y asientos reclinables.

En el año de 1991 existe el cambio de marca de Cristóbal Colón Segunda Clase por la marca Sur.

En el año de 1992 las prioridades de la Empresa se orienta a la sustitución del equipo, la nueva tecnología se hace presente en Ómnibus Cristóbal Colón al adquirir el parque vehicular Mercedes Benz.

En el año de 1994 se comienza la regionalización en el grupo A.D.O. nacen las Empresas Coordinadas y así surge el nombre de Coordinados Colón, brindando cuatro tipos de servicio que son: Volcanes, Sur, Primera y Plus.

Para el año del 2001 se reubica la marca Plus en la Empresa GL y Uno, solamente quedando en Coordinados Colón los servicios de primera clase con la marca Cristóbal Colón, el servicio ordinario directo con la marca Sur y el servicio mixto con la marca Volcanes.

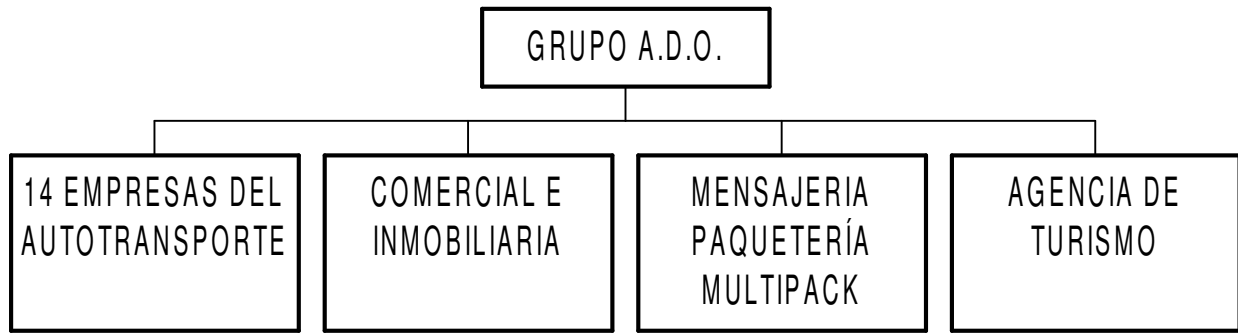
En el año del 2002 se esta empezando a cambiar el parque vehicular de todas las marcas para brindar un mejor servicio al pasajero.

3.3 SITUACIÓN ACTUAL

En 1994 al realizarse la regionalización de las empresas del ramo del autotransporte y con la implementación del Modelo de Calidad que dio inicio en ese mismo año en la organización se crea una nueva estructura organizacional.

Estructura Organizacional

Para comenzar se debe de aclarar que el grupo A.D.O. presenta la siguiente estructura (Fig. 1).



Estructura Organizacional Figura 1

Dentro de la estructura presentada la Empresa Coordinados colón se encuentra dentro de las 14 Empresas del autransporte en el cual maneja la siguiente estructura (Fig. 2).



Organigrama de Coordinados Colón Figura 2

Coordinados Colón tiene un Gerente General , a la cual le reportan 09 Gerencias de área: A) Recursos Humanos B) Jurídico C) Administrativa D)Comercial-Operativa Volcanes D) Comercial-Operativa Primera Clase E) Comercial-Operativa Sur F) Comercial Huajuapán G) Mantenimiento H) Sistemas.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: la responsabilidad de esta área es la de proporcionar el personal adecuado para el desarrollo de las funciones, dentro de la Empresa; su desarrollo y capacitación así como el cumplimiento de todas las prestaciones y obligaciones ante la ley; también es la encargada de proporcionar un ambiente de cordialidad, entretenimiento y recreación.

Dentro del área se encuentra el departamento de Calidad que lleva la coordinación del proceso de calidad que se lleva a cabo en la organización.

GERENCIA JURÍDICA: Esta área se encarga de mantener la documentación legal de las unidades en orden y actualizada, realiza los contratos de seguro de unidad y viajero, así como la tramitación en caso de accidente, robo o extravío de equipaje, robo de pasajero, entre otros.

ADMINISTRATIVA: Se encarga del control de los recursos financieros de la Empresa.

COMERCIAL OPERATIVA: Tiene la responsabilidad de comercializar los viajes, destinos, horarios de manera oportuna y adecuada a los intereses de la Empresa. La parte Operativa se encarga de revisar y corregir las condiciones en las cuales se lleva a cabo los viajes, el control de la seguridad del pasajero, conductor y unidad (autobús).

MANTENIMIENTO: Es la encargada de proporcionar el mantenimiento correctivo y preventivo de las unidades así como revisar los procesos de seguridad de la unidad.

SISTEMAS: Tiene la responsabilidad de hacer eficientes a las áreas de la Empresa mediante los sistemas de cómputo y de telecomunicaciones con que cuenta la Empresa.

Actualmente se cuenta con una plantilla de 1100 trabajadores, encontrándose distribuidos de la siguiente manera:

- 426 conductores
- 106 mecánicos
- 568 administrativos

El parque vehicular esta conformado por:

- 106 autobuses para el servicio de primera clase
- 86 autobuses para el servicio intermedio
- 71 autobuses para el servicio intermedio mixto

3.4 CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Para empezar a manejar la calidad dentro de la organización es necesario definir el enfoque que le vamos a dar a este concepto.

Se puede pensar que al ofrecer un buen producto y/o servicio, se tiene automáticamente un mercado para el producto y/o servicio y no necesariamente ocurre esto, por eso se considera como factor importante que para lograr la competitividad que el producto o servicio ofrece responda a las expectativas del cliente, sólo así se podrá hablar de calidad (Gutiérrez, 1992).

Los especialistas en calidad como Deming (1925) y Juran (1951), señalaban que se deben de dirigir los esfuerzos de la calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos para dar variedad de los productos o servicios, sin elevar los costos de aquí se desprende el impulsar las investigaciones de mercado a través de encuestas, entrevistas y pruebas con consumidores. La información obtenida permite diferenciar los productos o servicios.

Con la diferenciación, las empresas descubrieron la oportunidad de conocer un mercado que presenta varios segmentos en donde existen diferentes necesidades en el cliente.

De lo anterior se descubrió la importancia de investigar las necesidades del cliente y reaccionar a ellas, rediseñando continuamente los productos o servicios para diferenciarse de los competidores que logren una mayor satisfacción de los usuarios. Los estudios de mercado y la investigación de la satisfacción del cliente pasaron ser parte significativa de los programas de calidad y marcaron un cambio importante en el enfoque de la calidad “el enfoque al cliente” (Guajardo, 1998).

Al considerar que la calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o servicio, la empresa Coordinados Colón define a la calidad como “ La satisfacción de las expectativas del cliente”.

Al partir de este concepto de calidad se presenta el siguiente modelo que es la base de la estrategia de la organización para lograr la satisfacción de los clientes (Fig 3).



Modelo de Calidad Figura 3

Una breve explicación del Modelo de calidad corresponde al señalar los siguientes conceptos:

NECESIDADES DE MERCADO: Se requiere conocer las necesidades de los clientes a través de encuestas que se realizan a los usuarios.

POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO Y TRATO AL CLIENTE: De las necesidades del cliente se desprende realizar las definiciones de las políticas que se establecerán para la modificación de los procesos.

PROCESOS MEDIBLES Y ORIENTADOS AL CLIENTE: Se definen los procesos que se van a modificar en los cuales tienen que ser cuantificables y dirigidos al cliente.

PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD: Al ser modificados los procesos, que quiere decir también que las actividades de los trabajadores estarán definidas, se eliminarán costos de no calidad en donde traerá como consecuencia una mejor productividad y rentabilidad para la empresa.

CONOCIMIENTOS, APRENDIZAJE PERMANENTE Y HABILIDADES: Los trabajadores tendrán los conocimientos y habilidades necesarias para ejercer sus actividades con mayor eficacia y eficiencia.

Para la comprensión de los puntos anteriormente mencionados, se especifican cinco etapas que ayudan a entender el desarrollo del Modelo de Calidad en el cual se da una explicación de cada una de ellas.

1) **LIDERAZGO Y COMPROMISO:** Es necesario partir de una distinción muy importante: la alta gerencia es el organismo responsable del sistema, mientras que los demás trabajan dentro del sistema establecido por la alta gerencia. Por lo tanto, es responsabilidad que no puede ser delegada, organizar y administrar la empresa en tal forma que la institución, como sistema, quede orientada hacia la calidad.

El compromiso de la alta gerencia es fundamental para introducir en una empresa la calidad y para que éste tenga éxito.

2) **POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO Y TRATO AL CLIENTE:** De acuerdo al enfoque que se tiene de que cada cliente tiene su

percepción del servicio, se realizaron una serie de encuestas para conocer las necesidades de los clientes en donde se definieron cuatro atributos básicos del servicio (seguridad, puntualidad, trato y confort) que son procesos en los cuales se tiene que trabajar para el logro del objetivo que es tener una empresa de calidad satisfaciendo las necesidades del cliente.

3) **CALIDAD EN EL AMBIENTE FÍSICO:** la metodología de las 5's, es una respuesta a la necesidad de desarrollar planes de mejoramiento del ambiente de trabajo, integra cinco conceptos fundamentales (clasificación, organización, limpieza, bienestar personal y disciplina), en torno a los cuales, trabajadores y empresa pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con calidad bienes y servicios.

“La calidad comienza por casa”, en el sitio de trabajo. Una de las necesidades de los seres humanos es disponer de espacios y entornos adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades de su vida, una de las cuales es el trabajo; la carencia de espacios produce insatisfacción o “pobreza de ambiente”. Por eso, hay sitios para comer, para dormir, para divertirse, para estudiar y los hay para realizar diferentes trabajos.

El ambiente físico de calidad es un medio que ayuda a establecer los estándares de calidad ya que crea (ITESM, 1992).

- Una atmósfera íntima y amigable
- Seguridad para todos
- Limpieza como algo inseparable de la seguridad
- Preparación para lo peor, o sea, prevención

4) **ASEGURAMIENTO DE PROCESOS:** En esta etapa, la orientación del cambio se encamina hacia modificar el proceso o la cadena cliente-proveedor. Se desarrollan nuevos procedimientos y las mejoras pueden afectar varios departamentos simultáneamente. Ante todo, se trata de armonizar las distintas áreas de la empresa. Hay modificaciones substanciales en los

procesos y sistemas pero sin cambiarlos radicalmente, ni alterar la estructura y la estrategia de segmentación de la clientela y del mercado. La estrategia se basa en mejorar substancialmente los procedimientos de la organización, estandarizarlos para obtener los resultados que puedan llegar a representar las mejoras cuantificables para el beneficio de la empresa (Centro de Calidad Total, 1995).

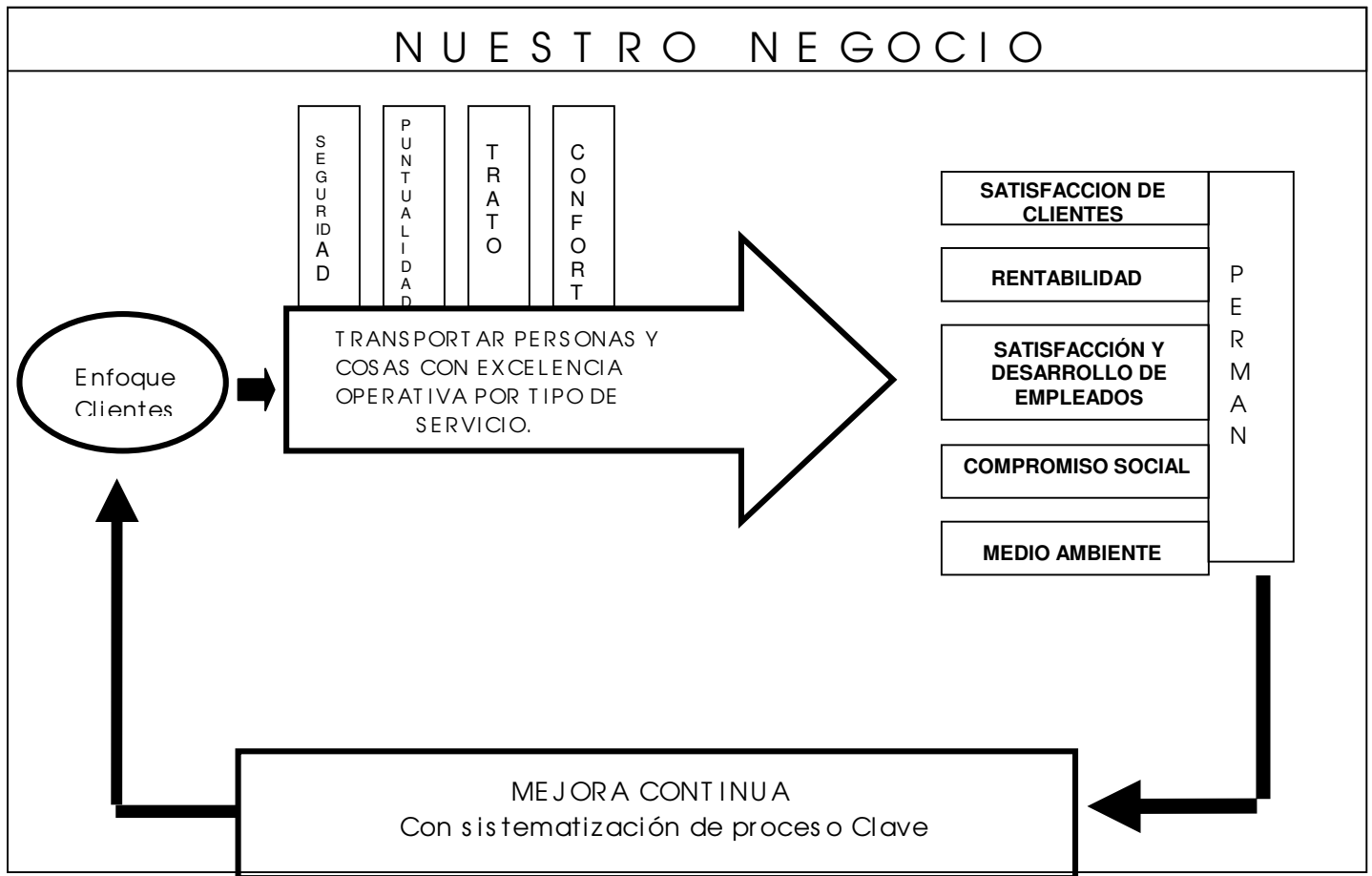
5) **MEJORA CONTINUA:** Se entiende como política de mejora constante que se da en forma gradual hacia el producto o servicio. Esta política se hace posible partiendo de estándares establecidos y puede alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad.

Según Deming (1925) para obtener la calidad que satisfaga las necesidades de los clientes , debe darse una interacción de las actividades de investigación de mercado de acuerdo al producto , con el propósito de mejorar los niveles de calidad; y esta interacción debe repetirse en forma cíclica (Gutiérrez 1992).

En la organización se establece la metodología de Deming a través del ciclo de calidad Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) para empezar establecer las mejoras de las áreas.

En la actualidad se esta llevando la cuarta etapa del Modelo de calidad que es el aseguramiento de procesos se mencionarán los siguientes conceptos básicos de calidad:

El primer enfoque es considerar el esquema de Nuestro Negocio (Fig. 4) en donde establece los elementos básicos de los procesos para trabajar y llegar a cumplir la misión de la empresa que es la razón de ser, en la cual porque se está dentro del mercado.



Nuestro Negocio Figura 4

En el modelo Nuestro Negocio se presentan los cuatro atributos de la Calidad (procesos que se tienen que modificar) de acuerdo a la investigación que se realizó a través de encuestas realizadas a los clientes se presentaron como puntos críticos para brindar un servicio satisfactorio al cliente y son:

- 1) Seguridad
- 2) Puntualidad
- 3) Trato
- 4) Confort

En donde se tiene que partir de la Misión de la Empresa que se encuentra en el esquema que menciona:

Transportar personas y cosas con seguridad y calidad, asegurando la satisfacción de los clientes, garantizando una rentabilidad competitiva.

Mediante

Una operación de excelencia basada en: procesos, equipos de trabajo en mejora continua, aprendizaje permanente y difusión del conocimiento.

Valores

En un marco de valores compartidos que fomenten el desarrollo personal, la participación y cooperación, el reconocimiento individual y de equipo, dando congruencia y sentido a la labor de servir.

La misión propone un cambio en la forma de pensar, de la cultura de la organización ante el trabajo, anteriormente se pensaba que el trabajador tenía su propio ámbito y sabía que tenía que hacer una pequeña parte de un proceso y de hecho no sabía que pasaba en las etapas posteriores de su trabajo.

En la actualidad de acuerdo al mediante de la misión propone un cambio enfocado a que el trabajador es responsable de todo el proceso, aunque solamente trabaje en alguna parte de éste, se habla de equipo de trabajo cuando cada colaborador y cada equipo de colaboradores son responsables del procesos en su totalidad.

Por otra parte la misión habla de valores en los cuales relacionados a la calidad menciona (Guajardo, 1996) que la calidad necesita herramientas y conceptos para su aplicación pero también necesita una fuerza que los haga operativos y que lleguen a un resultado; dicha fuerza es la voluntad de las personas y por lo tanto se dice que la calidad esta sustentada en valores de la persona que pueden funcionar para el beneficio de la organización.

En el cambio de procesos vuelve a la organización dinámica, preparada para asimilar y resolver sus problemáticas que ayuden a crear satisfactores como son los siguientes:

- La satisfacción del cliente

- Se presenta una mayor rentabilidad porque se eliminan costos de no calidad
- Se establece una relación con el empleado de compromiso hacia su desarrollo integral
- Se crea un compromiso social para el bienestar de la población a través del servicio que presta la empresa
- La empresa se preocupa por conservar el medio ambiente ofreciendo estándares de calidad que no dañen a la naturaleza.

Para finalizar y tener permanencia dentro del mercado siendo competitivos y con una cultura de mejora continua.

Para ser una empresa competitiva se deben de considerar los siguientes factores:

- 1) Compromiso de la alta dirección
- 2) Orientación a la sociedad
- 3) La calidad es primero
- 4) Enfoque a los pocos vitales
- 5) Decisiones basadas en hechos y datos
- 6) Control de la variabilidad del proceso
- 7) Satisfacción del cliente interno
- 8) Énfasis en la planeación de la calidad
- 9) Actitud preventiva
- 10) Respeto a los empleados.

EQUIPOS DE MEJORA

La calidad tiene éxito en la medida en que cada uno de los trabajadores asume su responsabilidad con respecto al proceso. Ellos, en contacto directo con los hechos, conocen la situación concreta y son los que mejor pueden identificar las soluciones del problema.

Las características de los equipos efectivos:

- Se enfocan a mejorar la satisfacción de sus clientes (externos e internos)
- Establecen metas
- Miden su propio desempeño
- Planifican sus acciones
- Solucionan sus problemas creativamente
- Comparten información
- Motivan e involucran a sus compañeros.

La sobrevivencia de la empresa está íntimamente relacionada con el grado de participación de la gente. Una forma de participar es mediante el desarrollo de proyectos de mejora.

Se debe de utilizar equipos de mejora básicamente en los siguientes casos:

Proyectos estratégicos (asignados). Operan con el propósito de atacar y resolver aspectos resultantes del proceso de despliegue de directrices de la administración estratégica (cuadro de mando integral).

Los directivos de la empresa se encuentran trabajando con el cuadro de mando integral que es un modelo de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos relacionados, medibles a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Mejora de procesos básicos (asignados). A) Operan para eliminar causas de discalidat detectadas; B) Conducir proyectos resultantes de sugerencias de los empleados, surgidas del sistema ADO para pequeñas mejoras; C) Optimizar (mejorar) los procesos existentes; D) Mantener la estandarización de los procesos (Manual Tec. Monterrey, 2002).

En la organización se presentan nueve procesos básicos en el cual existen equipos asignados para su desarrollo y son los siguientes:

1) Identificar requerimientos con el cliente:

Finalidad: Asegurar que se cuente con la información actualizada y confiable sobre los mercados, su comportamiento y la competencia, así como las necesidades de los clientes, para definir lo que nos hace diferentes y organizar el servicio productivo.

Mediante: El estudio, la investigación y análisis de tendencias de los mercados, la competencia y las necesidades de los clientes por tipo de servicio, así como la identificación de las fortalezas de la empresa, de acuerdo con los estándares establecidos y los atributos del servicio.

2) Planear la Logística del Servicio Productivo

Finalidad: Asegurar los niveles de participación y penetración en el mercado, así como la rentabilidad del servicio.

Mediante: El diseño de roles por tipo de servicio, basados en las necesidades del mercado, el uso eficiente del equipo adecuado y la equidad interna, de acuerdo con los estándares establecidos y los atributos del servicio.

3) Administrar los recursos financieros

Finalidad: Asegurar la rentabilidad competitiva, asignando los recursos financieros en bienes productivos que garanticen la rentabilidad permanente y el retorno de la inversión en el tiempo establecido.

Mediante: la planeación de estrategias de ingresos y egresos que garanticen la asignación de recursos financieros, su aseguramiento y control, proporcionando

información efectiva y oportuna para la toma de decisiones, de acuerdo con los estándares establecidos y los atributos del servicio.

4)Administrar Recursos Materiales

Finalidad: Asegurar la adquisición oportuna, uso, conservación y administración eficiente de los insumos necesarios para la prestación del servicio, de acuerdo con los niveles establecidos.

Mediante: Una adquisición y provisión oportuna, manteniendo y resguardo, considerando la rentabilidad de sus costos, de acuerdo con los estándares establecidos y los atributos del servicio.

5) Administrar Recursos Humanos

Finalidad: Asegurar que se cuente oportunamente con el personal suficiente y competente logrando su permanencia, para la prestación de los más altos estándares del servicio.

Mediante: la investigación, planeación, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal, con base en competencias y los sistemas de compensación competitivos, de acuerdo con las políticas internas, las disposiciones legales, los estándares establecidos y los atributos del servicio.

6) Proporcionar Conductor Seguro

Finalidad: Asegurar que la prestación del servicio se da con conductores preparados técnicamente y en condiciones físicas y mentales adecuadas, para garantizar la seguridad de transportación de los pasajeros, sus cosas y el equipo que conducen.

Mediante: una eficaz capacitación, certificación, descanso, mantenimiento de la salud y programa de trabajo de acuerdo con los estándares establecidos y los atributos del servicio.

7)Proporcionar Autobús Seguro

Finalidad: Asegurar que cada autobús que sale a un viaje esté en condiciones técnicas, mecánicas y de confort para la transportación segura de los pasajeros y sus cosas.

Mediante: El programa de mantenimiento predictivo y preventivo óptimo y su certificación de acuerdo con los estándares establecidos y los atributos del servicio.

8) Comercializar el Servicio

Finalidad: Asegurar al cliente la mejor opción de viaje, asesorando adecuadamente a nuestros pasajeros con un trato amable en todos los puntos de contacto, para satisfacer sus expectativas y alcanzar la rentabilidad deseada.

Mediante: la información eficaz y promoción del servicio acorde a las necesidades del mercado, acercando los puntos de venta, de acuerdo con los estándares establecidos y los atributos del servicio.

9) Proporcionar Servicio de Viaje

Finalidad: Asegurar la transportación de los pasajeros y sus cosas, de manera segura, puntual y confortable, de acuerdo a las normas de servicio establecidas, durante su trayecto y fin de viaje.

Mediante: La aplicación de los estándares técnicos establecidos y los atributos del servicio.

Círculos de Calidad (voluntarios). Más para que puedan llevar a cabo su responsabilidad, es necesario, como se desprende de todo lo anterior, proporcionarles educación y entrenamiento para que se motiven a un desempeño más responsable en su área de trabajo.

Sin embargo, este desempeño será más eficaz si como grupo, estudian sus problemas y unidos buscan su propia superación, esta es la idea de los círculos de calidad.

El círculo de control de calidad está constituido por un grupo pequeño, que desarrollan actividades de calidad voluntariamente, dentro de su mismo taller.

Los integrantes de este pequeño grupo, como parte de las actividades de calidad en toda la empresa, se preocupa en forma continua por desarrollar personalmente y en grupo y por llevar a cabo, con participación de todos los

miembros, el control y mejoramiento dentro del taller utilizando las técnicas de calidad.

Tres son las ideas básicas de los círculos de calidad (Gutiérrez 1992):

- A) Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa
- B) Promover el respeto que es debido a la persona humana que tanto el lugar como el ambiente de trabajo resulte agradable, al grado de que valga la pena desempeñar en ese medio ambiente la actividad laboral.
- C) Contribuir al ejercicio de las habilidades que las personas poseen y al desarrollo de otras capacidades que están latentes en ella .

Uno de los objetivos de la empresa es formar círculos de calidad para empezar a establecer mejoras en las áreas de trabajo, que son importantes para tener la participación del trabajador y se pueda llegar a resultados positivos en el desarrollo del personal como de la organización.

En la actualidad se trabaja a través de un subcomité para el desarrollo de mejoras en las áreas y está enfocado a la metodología de las 5's en donde tiene como objetivo innovar y cambiar hábitos de trabajo en las áreas de la empresa.

El subcomité es un grupo de personas que pertenecen a diferentes áreas en donde tienen como objetivo motivar y hacer participar en las áreas para desarrollar mejoras de acuerdo a la metodología de las 5's y poder tener un ambiente de calidad.

1. FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO

4.1 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

La psicología es una ciencia natural experimental cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los organismos individuales. Como profesión se dirige fundamentalmente a resolver problemas en que interviene, como dimensión fundamental, el comportamiento humano, ya sea a nivel individual o de pequeños grupos, aun cuando los efectos de su acción se expanden a grupos más numerosos (Ribes, 1986).

El estudio de la psicología abarca dos aspectos: Los conocimientos de la ciencia básica respecto a la interacción del organismo y su medio (su comportamiento); y Los aspectos técnicos aplicativos dirigidos a la solución de problemas en situaciones primordialmente de naturaleza social. Por esta razón la psicología comparte dos metodologías : una de las ciencias biológicas-experimentales y la otra, la de las ciencias sociales (Ribes, 1986).

La actividad genérica del psicólogo como profesional y en donde se incluye su labor como investigador básico y aplicado en el cual se podrían definir cinco funciones profesionales del psicólogo en relación con los factores humanos (Ribes 1986):

- a) Funciones de detección de problemas, definidos ya sea en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables, o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Se refiere a la evaluación y diagnóstico.
- b) Funciones de desarrollo, que consiste en promover cambios a nivel individual o de grupos, para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, en lo que recursos humanos . Se refiere a la educación y capacitación.

- c) Funciones de rehabilitación, dirigidas al remedio de aspectos deficitarios en el comportamiento de individuos o de grupos. Comprende actividades de reeducación y de prótesis.
- d) Funciones de planeación y prevención, relacionadas con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo, y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.
- e) Funciones de investigación, que se dirige a la evaluación controlada de instrumentos de medida, el diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de la salud y del cambio social.

El psicólogo como profesionista tiene su proceso de formación individual esta encaminada a la adquisición y transmisión de conocimientos; el aspecto empírico, vinculado con la vivencia del encuentro con otros seres humanos; el individual, ligado a la reflexión y a la toma de conciencia de su ser en el mundo y en la historia; lo social, articulado a las relaciones de trabajo, al poder colectivo del acto creador, en el ejercicio profesional. Lo anterior crea a un ser integral con una identidad que permite ser objeto de su propia educación (Harrsch, 1985).

El psicólogo es una persona en proceso de adquirir una serie de conocimientos teóricos sobre la conducta humana y experiencias estrictamente académicas, que se integra paso a paso, etapa por etapa en un proceso de crecimiento, ligado a las características individuales, de su propia personalidad, con el fin trascendental de ponerlo al servicio de la comunidad en que vive (Harrsch, 1985).

El papel del psicólogo no es el de manipular y controlar a otros, es por lo contrario preservar los valores y las características distintivas de cada persona.

En el ejercicio profesional, el psicólogo podrá fungir como agente de cambio en la medida que tome conciencia y sentido de responsabilidad social a través del trabajo y la reflexión constante de su experiencia, es decir cuando se consolide

un sentimiento de identidad individual y grupal, por ende cuando desarrolle la personalidad social (Harrsch, 1985).

Para comprender la actividad de un psicólogo es necesario saber como surge la profesión en la sociedad y surge como un fenómeno de demarcación, de distribución y de especialización de las tareas a realizar dentro de un grupo social. Por lo tanto, el surgimiento de una profesión es el surgimiento de un servicio específico a la comunidad.

El profesionalismo generalmente se basa en la existencia de elementos tales como:

- Un conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos especializados;
- Personas tituladas y capacitadas para practicarlos;
- Estándares de ética para encauzar la conducta profesional.

Dentro de las categorías genéricas de la actividad profesional del psicólogo, se especifican cuatro dimensiones básicas de análisis de la actividad profesional (Ribes, 1986):

- a) Los objetivos de la actividad
- b) Las áreas generales de actividad
- c) Las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve dicha actividad
- d) El número de personas a las que afecta dicha actividad.

Estas dimensiones se desglosan de la siguiente manera: los objetivos de la actividad profesional del psicólogo son:

- a) La rehabilitación
- b) El desarrollo
- c) La detección
- d) la investigación
- e) la planeación y prevención

Las áreas de problema contemplan los siguientes sectores:

- a) La salud pública
- b) Producción y consumo
- c) Instrucción
- d) Ecología y vivienda

Las condiciones económicas en que se desenvuelve la actividad son:

- a) Urbana desarrollada
- b) Urbana marginada
- c) Rural desarrollada
- d) Rural marginada.

Las poblaciones a que se dirige la acción profesional son:

- a) individuos
- b) Grupos urbanos
- c) Grupos institucionales

La psicología como profesión dentro de su desarrollo histórico se han ramificado en una gran diversidad de campos por ejemplo: el área clínica, educativa, social, organizacional, experimental etcétera.

En las organizaciones las actividades de la psicología cada días se han especializado más un ejemplo lo que sucede entre la psicología individual y la psicología colectiva o de masas en la cual surge la psicología organizacional como un punto intermedio: un punto en donde la conciencia personal no se diluye tanto como en la masa, pero tampoco se conserva tan entera como pudiera estarlo como un ermitaño (Rodríguez, 2002).

La interacción entre el individuo y la organización se desarrolla de acuerdo a las

necesidades humanas, en cierto modo el individuo necesita a la organización por ésta satisface sus necesidades y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

En cuando una empresa puede satisfacer nuestras necesidades de pertenencia, y de hecho las va satisfaciendo, la sentimos como una extensión de nosotros mismos como una parte más de nuestra personalidad individual.

En el campo de la psicología organizacional, el psicólogo organizacional incursiona en el estudio de las condiciones que determina una de las actividades del ser humano , que es el trabajo.

Estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida Laboral; y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

El papel del psicólogo en las organizaciones ayuda a la selección de individuos que se adapten a las características de las empresas así como al individuo que esta dentro de éstas, ayuda a su adaptación a los cambios prevaecientes de la empresa y también a desarrollar al personal de una manera personal y profesional para el beneficio de ambas partes.

De acuerdo a lo anterior queda aclarar que en la actualidad el individuo no tiene que adaptarse a las necesidades de las empresas por lo contrario la empresa se tiene que adaptar también al individuo; es un proceso dinámico que permite la innovación, la creación de nuevas ideas y mejoras que se pueden establecer en toda organización.

En la organización Coordinados Colón, el psicólogo esta en una participación dinámica que se desarrolla en tres áreas de Recursos Humanos y son:

1) El área de capacitación realiza las siguientes actividades:

- Estructura y aplica la Detección de Necesidades de Capacitación
- Realiza, Diseña y Aplica cursos que se basan en la Detección de Necesidades realizada.
- Desarrolla el seguimiento de los cursos para conocer el impacto de la capacitación.
- Tiene la responsabilidad de realizar eventos para el fomento de la integración de la empresa.
- Mantiene la comunicación interna a través de los paneles informativos que tiene la organización.

2) En el área de Reclutamiento y Selección

- Crea fuentes de Reclutamiento a través de las relaciones con otras empresas
- Tiene la función de reclutar y seleccionar al personal adecuado a través de los perfiles y competencias de los puestos que maneja la empresa.
- Realiza los cuestionarios de salida para conocer las causas principales de bajas del personal.

3) En el área de Calidad

- Apoya en la aplicación de cursos básicos para la comprensión de la calidad de la empresa.
- Se involucra en los equipos de trabajo de los procesos básicos para la realización de éstos.
- Participa en conferencias así como pláticas de sensibilización en los cambios que se vayan estableciendo en la organización.

4.2 APORTACIONES

A nivel Personal: Cuando una persona sale de la carrera de psicología , crea algunas expectativas en el trabajo que quiere desempeñar como puede ser, aplicar los conocimientos que uno adquiere en su formación, pero al estar en la práctica, en un ambiente natural, se observa la intervención de varios factores como son: la cultura de la empresa y de las personas que la integran así como la situación socioeconómica y política del país, son factores importantes que definen el tipo de práctica o de trabajo que uno debe desempeñar dentro de la empresa, esto no quiere decir que la formación de un psicólogo en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, no reciba los conocimientos necesarios para enfrentarse a una realidad, al contrario, creo que la Facultad nos da herramientas necesarias para crear un psicólogo investigador que puede resolver situaciones que se le presentan en cualquier ámbito de su trabajo ya que en la actualidad a través de la Calidad se requiere las habilidades y conocimientos de una metodología para la aplicación de proyectos o investigaciones que son esenciales en los cambios que se realizan en la empresa.

Hacia la empresa: Hasta el momento la empresa a logrado realizar las primeras mejoras a través de las 5's como es la limpieza e imagen de las terminales y autobuses; otro de los aspectos es de que ya se comenzó a través de la definición de los procesos mejorar la puntualidad y confort de los autobuses aunque todavía no se tiene una metodología completa y eficiente para eliminar completamente la problemática; se empieza a establecer perfiles de puesto basado en competencias así como establecer parrillas de reemplazo que garantice un proceso de crecimiento del personal en la organización. Por último la capacitación se esta estableciendo como un medio importante para la aplicación de la calidad en la organización, se tiene programas enfocados a crear grupos de trabajo para ampliar a todos los niveles los conocimientos y habilidades que se requieren para corregir procesos y así aplicar la calidad en todos sus aspectos.

A la psicología: Es importante en éste tipo de trabajos el fortalecer la imagen que se tiene del psicólogo en la organización, el romper con el paradigma de que sólo puede intervenir el en área de Reclutamiento y Selección como psicómetra, y en el área de capacitación como facilitador de la información; se puede demostrar que tiene la preparación para contribuir en otras áreas como al ingeniería, la administración, la sociología, entre otras, y contar siempre con una visión amplia y abierta de la problemática pensando en una forma integral.

Su aportación al campo de la calidad total es importante, ya que a sido entrenado sistemáticamente en aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, procesos de trabajo en equipo; domina estos aspectos múltiples de la conducta, y desempeño del personal en las organizaciones.

El psicólogo se convierte en asesor del comportamiento humano que es la base para el desarrollo de la calidad de cualquier empresa que se enfoca en el Recurso Humano

Cabe mencionar que el presente reporte es una muestra de que el psicólogo de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala al ser su formación como investigador, puede crear una metodología que ayude a fomentar la Calidad en la organización.

1. CONCLUSIONES

Es cierto que el control de calidad surgió en Japón gracias a la asesoría de especialistas norteamericanos en estadística, también cabe resaltar que incorporó nuevos enfoques que lo hicieron pasar de ser básicamente una herramienta cuantitativa a toda una filosofía administrativa.

El concepto de Calidad Total se define como la satisfacción del cliente en donde debe conquistar su ventaja competitiva mediante la diferencia, de cara al cliente cada vez más exigente y más solicitado, el servicio y una calidad total se convierten en armas esenciales.

Los trabajos en Calidad se han cimentado sobre unas actitudes precisas “la Calidad se hace, no se controla, y esta en todo”, apoyándose en las herramientas estadísticas que todo proceso necesita.

Esto hace que las empresas de servicio desarrollen estrategias que los lleven a ser más competitivos convirtiendo a una organización dirigida al cliente.

Cuando una empresa incorpora el concepto de cliente interno, los diferentes departamentos se han involucrado en el compromiso por la calidad, con lo que la calidad deja de ser tarea de un departamento específico o de un grupo determinado de personas y pasa a ser responsabilidad de todos, es de esta manera como la calidad del producto o servicio viene a ser resultados de la actitud de la empresa, esto es, del sistema mismo.

En la empresa Coordinados Colón se estableció el Modelo de Calidad en el año de 1996 con la finalidad de mejorar el servicio a través de la modificación de procesos.

El cumplimiento de los objetivos de la empresa en la calidad en el servicio darán sus primeros frutos después de una serie de esfuerzos no solo en la modificación de procesos sino también en el cambio de filosofía personal y grupal dentro de la organización.

El papel del psicólogo es de realizar estrategias de desarrollo que contribuyan a modificar actitudes para establecer una cultura organizacional que permita la cohesión social y normativa en ésta, quiere decir, que al tener una cultura organizacional permitirá a los miembros transmitir un sentimiento de identidad, que facilite el compromiso personal y de grupo.

Al mencionar sobre el compromiso personal, es un "ideal" de toda organización tener en sus empleados la actitud responsable y autónoma en su trabajo, quiere decir que el individuo o grupo acepte sus obligaciones dentro de las operaciones requeridas en el ritmo y velocidad, calidad y cantidad del rendimiento y por último que acepte la interdependencia del grupo o de las personas respecto a otros núcleos para realizar eficientemente los objetivos de la organización.

El psicólogo cumple una función fundamental en la organización porque puede ser un agente de cambio que permita emprender acciones para generar el cambio hacia la calidad a través de diferentes medios para intentar cambiar a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.

En la empresa Coordinados Colón como en muchas empresas más requieren de un gran esfuerzo y constancia para emprender ese cambio de cultura, de forma de pensar que se tiene cargando por generaciones acerca de lo que puede ser el trabajo no solo como una fuente económica sino también como un proceso de crecimiento personal que abarca a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, Karl y Zemke Ron (1985). Gerencia del Servicio. Colombia: Legis.
- Centro de Calidad Campus Monterrey (ITESM) 1992. Nueve Aspectos Claves para un Ambiente de Calidad en el Trabajo. México
- Dunnette d., Marvin; Kirchner, K. (1972) El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México: Trillas.
- Fernández N. J. Hope M.(1997) Revista Expansión Marzo 26-1997 No. 712
- Guajardo G. E.(1996) Administración de la Calidad Total. México: Pax, .
- Gutierrez M.(1992) Administración para la Calidad Total. México:. Limusa.
- Harsch Catalina.(1985) El psicólogo ¿Qué hace?. México: Alambra
- Katz, D. y Khan R.L.(1979) La Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Larrea (1991), citado en Hrovitz, Jacques (1994) Calidad del Servicio; a la conquista del cliente. México: Mc Graw Hill .
- Mouret e. Y Ribes E.(1997) Panorámica de la Enseñanza de la psicología en México, Enseñanza e Investigación de la Psicología, México.
- Ribes E.(1986) Práctica y Ejercicio de la Psicología. México: Trillas.
- Rodríguez E. M.(2002) Psicología de la organización. México: Trillas.
- Santamaría citado en : Sánchez Enriquez O. Y De la Torre Ramírez M.(1987) Programa de la Comunicación Organizacional Interno para el Personal Operativo de los talleres Mecánicos de una Empresa X de autotransporte en México: Tesis U.I.A.
- Siegel L.(1985) Psicología de las Organizaciones Industriales. México: Continental.

