

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. LA CALIDAD PERSONAL COMO BASE PARA UN BUEN DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EL ÁREA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS DE UNA EMPRESA DE TRASLADO DE VALORES.”

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

RUBÉN EDUARDO ARREGUÍN ÁVILA

ASESOR: LAE. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS .

Por haberme permitido nacer , vivir y pertenecer a la familia a la que pertenezco; por haberme permitido conocer a Lucí; por haberme guiado por el camino de la vida y por permitirme culminar una etapa de mi vida con este trabajo.

A MI MAMÁ Y A MI PAPA.

Por todo el amor, cariño, dedicación, entrega , comprensión , cuidado, ternura, apoyo y todo lo que no se puede expresar con palabras , demostrado desde antes de nacer y a lo largo de toda mi vida.

Por los valores inculcados desde la infancia que permitieron que sea un hombre de bien.

Todo mi amor y agradecimiento ya que sin su amor , apoyo y trabajo yo no estaría donde estoy ahora...

Muchas Gracias.

A MI HERMANO.

Por el amor y apoyo incondicional , expresado durante todos estos años, por sus palabras de aliento y por siempre estar ahí cuando ha sido necesario, mi admiración y agradecimiento.

Muchas Gracias Hermano.

A LUCÍ.

Por su amor, por su risa, su entrega, sus ganas de vivir que contagian al mundo que la rodea, su lucha diaria ,su sabiduría y por tratar de hacer de mi una mejor persona.

Te amo.

AL PROFESOR ALBERTO VIVEROS.

Por su dedicación, tiempo, esfuerzo, apoyo y por compartir sus conocimientos para hacer posible la realización de este trabajo.

Gracias.

A LA UNIVERSIDAD Y A LA FESC CUAUTITLAN.

Porque en sus aulas encontré los conocimientos y experiencias que me han permitido desarrollarme como profesionalista.

A TODOS LOS AMIGOS, COMPAÑEROS Y PERSONAS.

Que de una u otra manera me han ayudado o apoyado a lo largo de mi vida y han hecho posible que la realización de este trabajo y en especial a Miriam.

ÍNDICE.	Pág.
PROTOCOLO.	I
INTRODUCCIÓN.	III
CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN.	
1.1- Concepto de administración.	1
1.2- Importancia de la administración.	2
1.3- Características de la administración.	2
1.4- Elementos de la administración.	3
1.5- Principios de la administración.	5
1.6- Relación de la administración con la calidad	7
CAPITULO 2. CALIDAD.	
2.1- Definiciones básicas de Control de Calidad.	9
2.2- Importancia de la calidad.	11
2.3- Orígenes y evolución de la calidad.	12
2.4- Concepto de calidad.	14
2.4.1- Las dimensiones de la calidad.	15
2.4.2- La calidad como ahorro.	16
2.4.3- Calidad y productividad.	16
2.4.4- Calidad y rentabilidad.	17
2.5- Principales autores.	17
2.5.1- La Gestión de Calidad según Deming.	18
2.5.2- La Gestión de Calidad según Juran.	21
2.5.3- La Gestión de Calidad según Crosby.	23
2.5.4- Feigenbaum.	25
2.5.5- Kauro Ishikawa.	26
2.6- Calidad personal.	28
2.6.1- La Calidad Personal en las organizaciones.	29
2.7. La calidad personal y la dirección.	31

CAPITULO 3. EMPRESA	
3.1-Concepto de empresa.	36
3.2-Características de la empresa.	37
3.3-Recursos de la empresa.	38
3.3.1. Recursos financieros.	38
3.3.2. Recursos materiales.	38
3.3.3. Recursos humanos.	39
3.3.4. Recursos tecnológicos.	39
3.4-Objetivos de la empresa.	40
3.4.1. Objetivo de Servicio.	40
3.4.2. Objetivo Social.	40
3.4.3. Objetivo Económico.	40
3.5-Clasificación de la empresa.	41
3.6-Empresas de servicio.	45
3.7-Tipos de servicio.	46
3.8-Áreas funcionales de la empresa.	47
3.9-El medio ambiente y la empresa.	52
3.10. El traslado de valores en México.	54
CAPITULO 4. CASO PRACTICO	
4.1- Introducción y antecedentes de la empresa.	55
4.2- Sistema de Gestión de la Calidad.	56
4.3- Presencia en el mercado.	58
4.4- Investigación realizada.	59
4.4.1 Problema.	61
4.4.2 Hipótesis.	61
4.4.3 Investigación.	62
4.4.4 Propuesta.	64
CONCLUSIONES.	68
BIBLIOGRAFÍA.	69

PROTOCOLO.

TITULO.

“La calidad personal como base para un buen desempeño del trabajo en el área de cajeros automáticos de una empresa de traslado de valores.”

OBJETIVO GENERAL.

Crear un ambiente de calidad personal mediante la técnica de Calidad Personal en el área de cajeros automáticos de una empresa dedicada al manejo de valores para cumplir de manera optima los compromisos de tiempo y forma con los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Identificar si la situación se puede resolver a través de calidad personal.

Determinar la situación y crear un ambiente de calidad personal para resolver los problemas del personal en la optima realización de sus funciones, así como para mejorar la actitud del personal.

Desarrollar un programa de calidad personal

JUSTIFICACIÓN.

Para que una empresa labore mejor y satisfaga al cliente y lo conserve deberá trabajar y ofrecer un servicio de calidad y esto se logra si el personal tiene calidad personal.

Al trabajar con calidad se mantiene un alto nivel de satisfacción con los clientes lo que se refleja en más proyectos comunes así como mayores ingresos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La situación que se observa en la empresa es que el personal que se encarga de dar servicio integral a los cajeros automáticos no realiza su mejor desempeño o esfuerzo en el cumplimiento de las labores asignadas lo cual origina desajustes en tiempo y forma en los reportes a los diferentes clientes y esto causa constantes quejas y reclamos corriendo el riesgo de perder al los clientes.

HIPÓTESIS.

Si se identifica una falta de compromiso por parte del personal operativo y administrativo; y si se estableciera una técnica de calidad personal se lograría mejorar el servicio.

Al establecer y mantener un trabajo con calidad en las actividades del personal así como la motivación para el desempeño de las mismas nos dará como resultado evitar quejas y generar una mayor satisfacción en nuestros clientes.

INTRODUCCIÓN

El concepto calidad es ampliamente aplicado en una infinidad de productos y servicios y es tomado como sinónimo de algo que es bueno o que cumple con las expectativas del cliente aunque cada cliente tenga diferentes conceptos de lo que es la calidad.

Independiente de que para un técnico, profesional o funcionario de una empresa la calidad significa que los productos o servicios respondan a los estándares establecidos dentro de la misma y que para los encargados del marketing la calidad significa que un producto o servicio cumpla las demandas o expectativas del cliente, cuando una persona adquiere un producto o recibe un servicio que corresponde a lo que se está buscando se percibe que la es de alta calidad.

Con el paso del tiempo la calidad dentro de las empresas se convirtió en un factor determinante para su permanencia en el mercado y son cada vez más los directivos que se convencen de la importancia de trabajar con calidad, ya que el trabajar con calidad genera productos y servicios mejores, baja los costos y eleva la rentabilidad.

Por otra parte el elemento humano de las empresas que es la principal herramienta para que los productos o servicios sean de calidad deben estar involucrados en las actividades que desarrollan y conscientes de la importancia que su trabajo representa en el desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado; además de una motivación personal y en el trabajo ya que si las personas desarrollan en un principio su calidad personal esto se verá reflejado en todo lo que hagan.

Como una forma de desarrollar el tema en el capítulo 1 se mencionará el aspecto de la administración que es el principio del funcionamiento de las organizaciones; sus elementos, principios administrativos, características y su importancia.

En el capítulo 2 se expondrá el tema de la calidad, sus orígenes y evolución, diferentes conceptos, importancia, sus principales exponentes y la calidad personal que es la base de las demás calidades.

El capítulo 3 tratara el tema de la empresa, que es donde se desarrolla la calidad, sus características, los recursos con los que cuenta, los objetivos que persigue la empresa, su clasificación, las empresas de servicio, los diferentes tipos de servicio, el servicio de traslado de valores y como influye el medio ambiente en las empresas.

Finalmente el capítulo 4 se presentara un caso practico en el cual se propone la calidad personal como base para el desempeño de las actividades de un departamento de una empresa de traslado de valores.

CAPITULO I. ADMINISTRACIÓN.

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Se dice que la administración es hacer algo a través de otros. Sin embargo hay que definirla como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma. Por lo tanto la Administración es la ciencia social, que en coordinación con las demás ciencias sociales y utilizando las ciencias exactas, integra y sirve a una estructura social que es básica para optimizar el uso de recursos y alcanzar metas predeterminadas dentro de un sistema.

El concepto de administración esta integrado por los siguientes elementos:

Objetivo: Es decir que la administración siempre estará enfocada a lograr fines o resultados.

Eficacia: Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social: Para que la administración exista, es necesario que se dé dentro de un grupo social.

Coordinación de recursos: Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio.

CONCEPTO PERSONAL: Por lo tanto la administración es la ciencia que mediante el uso de las ciencias exactas y en combinación con otras ciencias sociales, busca el optimizar los recursos para alcanzar los objetivos de un determinado grupo social.

1.2. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Mencionaremos los aspectos más relevantes que fundamentan la importancia de la administración:

Con la universalidad de la misma, se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, siendo necesariamente más precisa y técnica en los grupos más grandes.

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad, porque atiende una mayor cantidad de trabajo.

La productividad de cualquier empresa está en relación directa con la aplicación de una buena administración, y a través de los principios de administración, contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos (materiales, técnicos y financieros), para mejorar las relaciones humanas y generar empleos; todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas y que según notas proporcionadas por el profesor Néstor Pillado son:

- a) **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en diversos organismos sociales.
- b) **Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es practica la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin de sí misma; mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- c) **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente, la administración es un proceso dinámico en que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) **Amplitud del ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- f) **Interdisciplinarietàad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde de aplica. La rigidez en la administración es inoperante.

1.4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El proceso administrativo consiste en la aplicación metodológica de un conjunto de elementos que conlleva una serie de actividades que hace posible una mejor consecución de los objetivos, en un determinado periodo y con una mayor productividad.

El proceso administrativo para Lourdes Münch Galindo y José García M. es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Según Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar una empresa.

Para H. Fayol el proceso administrativo consta de una serie de elementos, los cuales son: PREVER, ORGANIZAR, MANDAR, COORDINAR y CONTROLAR.

Prever: Consiste en examinar el futuro y en base a estas elaborar un plan de acción (planear).

Organizar: Consiste en construir una estructura dual (materia humana) para conseguir los fines.

Mandar: Consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización.

Coordinar: Consiste en la cohesión, unificación y armonización toda la actividad y el esfuerzo.

Controlar: Consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan y el mando establecido.

Por otra parte para Agustín Reyes Ponce los elementos del proceso administrativo son:

La previsión. Esto implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones.

La planeación. Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

La organización. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La integración. Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La dirección. Es el elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

El control. Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir formular y mejorar nuevos planes.

1.5. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según varios autores; los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa y que corresponden a las leyes en las ciencias exactas, los principios buscan predecir los resultados y permiten el manejo adecuado de las circunstancias que crea y desarrolla la empresa .

Los principios de los cuales Fayol expresa que son flexibles y no absolutos deben usarse según los cambios y condiciones de cada caso, estos principios son:

1. **División del Trabajo:** Es el principio de la especialización expresada por los economistas como necesario para la eficiencia de la utilización de la

mano de obra que él aplica, tanto en trabajo administrativo como en el técnico.

2. **Autoridad y responsabilidad:** La primera es una combinación personal, compuesta de inteligencia, experiencia, valor moral y de servicio, y la segunda es un corolario de la primera.
3. **Disciplina:** Requiere superiores componentes en todos los niveles, acuerdos claros y razonables con aplicación juiciosa de sanciones.
4. **Unidad de Mando:** Este principio establece que un subordinado solo recibirá ordenes de un superior.
5. **Unidad de Dirección:** Es el principio mediante el cual cada grupo de actividades tenga un mismo objetivo, y tendrá una sola cabeza ejecutiva y un mismo plan.
6. **Subordinación del Interés Personal al Interés General:** Cada empleado deberá actuar primero hacia la meta de la organización.
7. **Remuneración al Personal:** La remuneración y los métodos de pago deberán ser los mejores que ofrezcan la máxima satisfacción a empleados y empleadores.
8. **Centralizada o de Centralización:** Sin llamarle centralización de autoridad, Fayol habla acerca de la extensión en que debe encontrarse o dispersarse la autoridad en la empresa para que dé el mejor rendimiento.
9. **Línea de Autoridad:** Es una escalada encadenada desde el máximo puesto en la organización hasta el más bajo puesto.
10. **Orden:** Existen dos principios aquí: el de orden de material y en el de orden social, en que para las personas y las cosas deben aplicarse el proverbio, "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
11. **Equidad:** Es aquel necesario para atraerse en devoción y lealtad del personal, por medio de una combinación de gentileza y justicia, en los tratos de la dirección con los subordinados.
12. **Estabilidad del Personal:** Fayol encuentra en la inestabilidad del personal causa y efecto de la mala administración, puntualiza peligros y costos de una rotación innecesaria.

13. **Iniciativa:** Este principio lo concibe Fayol como la exposición y ejecución de un plan, exhorta a los directivos a “Sacrificar su vanidad profesional”, para que permita a los subordinados ejercerla.
14. **Espíritu de Grupo:** “La unión hace la fuerza”. Este principio es una extensión del principio de unidad de mando, hace ver la necesidad o conveniencia del trabajo de grupo y la importancia de establecer comunicación adecuada para obtenerla.

Por otra parte los principios que enumera Taylor son:

1. **Principio de control de dirección**
2. **Principio del estudio del trabajo**
3. **Principio estimulante**
4. **Principio de separar el pensamiento de la acción**
5. **Principio de los métodos científicos de trabajo**

La aplicación de estos principios administrativos permite generalmente el éxito de las empresas y la satisfacción de intereses económicos sociales y de servicio ya que para realizar la función administrativa es preciso apoyarse sobre ellos.

1.6. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON LA CALIDAD

La administración surge como una necesidad de dirigir y controlar las pequeñas empresas que surgieron con la revolución industrial; las primeras escuelas empezaron por controlar los tiempos, y a tratar de hacer mas productos con menos materias primas y menos mano de obra.

Después se empezó a analizar el papel que las personas dentro de las organizaciones.

Posteriormente se dieron principios y teorías administrativas de cómo ser mas productivos.

Pero fue después de la segunda guerra mundial cuando los japoneses al intercambiar ideas con los administradores norteamericanos desarrollaron teorías enfocadas directamente al control de la calidad; el ser mas productivos e involucrar a todo el personal en el logro de los objetivos de las organizaciones.

El crecimiento de las grandes empresas se da porque están enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes que buscan calidad en los productos o servicios que adquieren.

Los clientes satisfechos representa mayores ventas y permanencia en el mercado.

CAPITULO II. CALIDAD

2.1. DEFINICIONES BÁSICAS DE CONTROL DE CALIDAD.

Según Aclé Tomasini El control total de calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

La definición anterior puede ser descompuesta en varias partes con la finalidad de reflexionar sobre sus principios fundamentales:

- El Control Total de Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática...

La búsqueda por la calidad se debe realizar con base en una metodología que tenga un fundamento técnico lo cual en el caso particular de la calidad total se vincula de manera directa con los métodos estadísticos.

- ... y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización...

En una empresa la calidad es trabajo de todos, pero sin una organización adecuada se vuelve responsabilidad de nadie. Por lo tanto la estructura interna para la calidad que se decida establecer, deberá exaltar el papel que en el esfuerzo por la calidad juega el trabajo en equipo.

- ... elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios.

Los productos y servicios se dirigen a satisfacer las necesidades de los usuarios y son resultados de diferentes procesos, que están interrelacionados y que no necesariamente abarcan una sola área de trabajo, pues se vinculan diferentes

funciones, ya sea de orden productivo, financiero, comercial, abastecimiento, recursos humanos, etc en su elaboración.

Por ende, la calidad final de un producto o servicio será la resultante del control de todos los procesos. De esta manera, al buscar minimizar las variaciones de cada proceso se podrán abatir al mínimo las variaciones en la calidad del producto o servicio final creando así las condiciones para que se incrementen los resultados de la empresa.

Así, una vez concluida la etapa de control se estará en posibilidad de pasar a la mejora.

➤ La prevención del error busca abatir los costos de la mala calidad pues entre más lejos se detecten los defectos respecto al punto donde se originaron más costosa será su eliminación o reparación e incluso en muchos casos no tendrán más solución que el desperdicio.

➤ “... y haciendo un hábito de mejora constante...”

De manera que se pueda alcanzar cada día mejorar los procedimientos.

La calidad no es un status, sino un proceso de mejora continua.

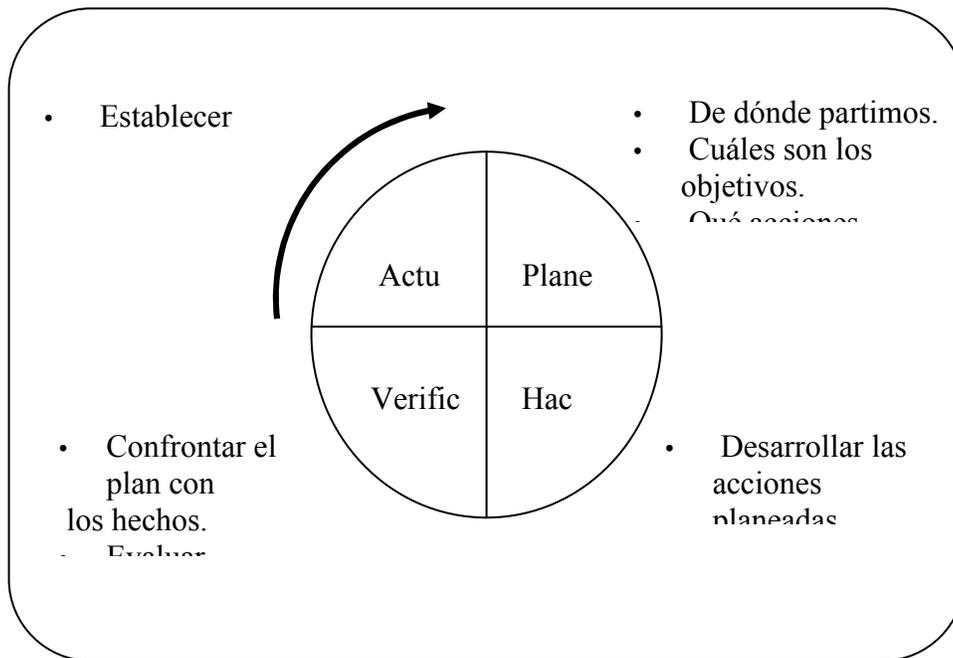
➤ “... con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.”

Por último, quien determinará la calidad de lo que hacemos será el cliente o consumidor, pues la evaluará en la medida que satisfaga sus expectativas y necesidades.

Principales elementos en los que se apoya la Calidad Total según Aclé Tomasini.

- Un método de control.
- Procesos estadísticos.
- Trabajo en equipo.
- Capacitación.

Círculo de Deming



2.2. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La calidad se ha convertido en un factor imprescindible para la continuidad a largo plazo de una empresa.

Son muchos los directivos que están cada vez más convencidos de las ventajas que produce trabajar desde la perspectiva de la calidad. En primer lugar, la calidad genera productos y servicios mejorados, disminuye costos y puede aumentar la rentabilidad financiera de las empresas.

En segundo lugar, puede convertirse en un factor de motivación y de integración de los trabajadores, pues es el objetivo que orienta todas las actuaciones en la empresa. Finalmente, mejora la imagen de los productos y servicios que se

venden, aumenta la satisfacción de los clientes y, por tanto, puede influir en la lealtad de los mismos.

2.3. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.

En realidad la calidad no aparece en un momento concreto del tiempo, sino que se ha ido desarrollando de varias formas según las circunstancias y necesidades. La era industrial ha proporcionado un marco más adecuado para el desarrollo de la misma. En esa etapa económica se pasó de la producción en taller a la fábrica con un sistema de producción en masa.

En el proceso de evolución de la calidad dentro de la época industrial pueden distinguirse cuatro etapas (Garvin, 1988):

- Etapa 1: Calidad mediante inspección.
- Etapa 2: Control estadístico de la calidad.
- Etapa 3: El aseguramiento de la calidad.
- Etapa 4: La calidad como estrategia competitiva.

Primera etapa: calidad mediante inspección

Esta etapa se corresponde con el nacimiento del sistema industrial moderno, en el cual la producción artesanal en los talleres es sustituida por la producción en serie en las fábricas.

La función de inspección consistía básicamente en examinar de cerca y de forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores. Lo importante era que el producto cumpliera con los estándares establecidos por que se pensaba que el cliente juzgaba la calidad tomando como base la uniformidad la cual sólo era posible si el fabricante se ceñía a esas especificaciones.

Segunda etapa: control estadístico de la calidad .

Shewhart es el primero en reconocer que en toda producción industrial se da una variación en el proceso, esto es, existen varias razones por las que no pueden fabricarse dos partes con las mismas especificaciones: diferencias en materias primas, distintas habilidades de los operarios y de los equipos, etc. Incluso existe variación en piezas producidas por un mismo operario y con la misma maquinaria. Según este autor, esta variación debía ser estudiada por los principios de la probabilidad y de la estadística, no con la intención de eliminar la variación (esto sería prácticamente imposible) sino de ver el rango de variación aceptable sin que se originen problemas. En base a esta idea Shewhart desarrollo técnicas estadísticas sencillas para determinar los límites de variación y gráficas de control para presentar los resultados que le permitían distinguir entre problemas inherentes al proceso de producción o problemas casuales.

Tercera etapa: el aseguramiento de la calidad.

El paso a esta nueva etapa se produce cuando se admite que el control estadístico de la calidad también tiene implicaciones en la administración de la empresa y no exclusivamente para el departamento de producción. Los nuevos sistemas de calidad, además del control en la fabricación. Incluyen el desarrollo de nuevos productos o el servicio al cliente. Aunque el control estadístico del proceso siguió siendo una forma de prevenir defectos, a partir de los años cincuenta aparecieron nuevos elementos que dieron un giro al control de la calidad; los costos de calidad, control total de la calidad, la ingeniería de la fiabilidad y el cero defectos.

Cuarta etapa: la calidad como estrategia competitiva.

En esta etapa, aunque se siguen utilizando los métodos y practicas de la etapa anterior se producen importantes cambios en los planteamientos, la calidad pasa a ser de interés para la alta dirección. Se la relaciona con la rentabilidad se la define desde el punto de vista del cliente y se la incluye dentro del proceso de

planificación estratégica. Es más para algunos es un factor clave de competitividad. Este cambio de actitud es consecuencia de diversas fuerzas externas, entre las que destaca por ejemplo la fuerte competitividad japonesa enfrentada a la industria norteamericana.

2.4. CONCEPTO DE CALIDAD

Según Reeves y Bednar (1994) la evolución que ha sufrido la calidad en el tiempo permite establecer cuatro enfoques básicos en su definición:

- Calidad es excelencia.
- Calidad es valor.
- Calidad es conformidad con las especificaciones.
- Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes.

Otros autores, como Garvin (1988), han clasificado en cinco los enfoques de la definición de calidad:

1)Enfoque trascendente, que coincide con la definición de calidad como excelencia.

2)Enfoque basado en el producto, que define la calidad como la diferencia en la cantidad de algún atributo o característica que posee un producto.

3)Enfoque que basado en el cliente, similar a la definición de calidad con relación a las expectativas del cliente.

4)Enfoque basado en la producción, que equivale a la definición de conformidad con las especificaciones.

5)Enfoque basado en el valor, que equivale a la definición de calidad como valor.

2.4.1. LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Las dimensiones de la calidad son los elementos o factores que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la calidad de un producto. La perspectiva del cliente supone que no todos los consumidores perciben la misma calidad para un producto o servicio y que, por tanto, sus atributos no serán valorados de forma idéntica por todos. Para comprender mejor lo que se entiende por calidad y las formas se debe descomponer en dimensiones o elementos. Según Garvin (1987-1988), son ocho las dimensiones que permiten competir con calidad:

1. **Prestaciones.** Son las características funcionales primarias del producto por ejemplo, en una impresora, su rapidez de impresión, su capacidad de memoria, su consumo, etc.
2. **Peculiaridades.** Es todo aquello que sirve de complemento pero no es imprescindible para el funcionamiento básico de un producto por ejemplo, el aire acondicionado de una oficina bancaria.
3. **Fiabilidad.** Refleja la idea de que los productos deben satisfacer a los clientes durante todo el tiempo que sean usados.
4. **Conformidad.** Representa el grado en el que un producto o proceso cumple con las especificaciones establecidas para el mismo.
5. **Durabilidad.** Es una dimensión muy relacionada con la fiabilidad.
6. **Servicio.** Es el aspecto intangible del producto, por ejemplo, la amabilidad, la profesionalidad, la rapidez, etc.
7. **Estética.** Es una dimensión subjetiva del producto que hace referencia a su aspecto, olor, sabor, tacto o sonido. Con ella nunca se podrá satisfacer a todos los clientes.
8. **Percepción.** Es lo que, en última instancia, condiciona la evaluación de un cliente sobre la calidad de un producto.

2.4.2. LA CALIDAD COMO AHORRO

Cuando se plantea en una empresa ofrecer calidad a los clientes, lo primero que se piensa es que la calidad tiene un “precio”, es decir, la mejora de calidad irá unida a un aumento en los costos de la empresa. Sin embargo, esta idea no es del todo cierta, pues la relación entre calidad y costo es distinta en función de cómo se definan las variables. En general, se puede hablar de dos puntos de vista:

1. Si la definición de calidad está basada en el producto, es decir, como la cantidad de algún atributo o ingrediente de dicho producto, entonces es claro que existe una relación positiva entre calidad y costo. Variaciones que afecten a la duración de los productos, a su aspecto, a su desempeño, etc., requerirán mejores materiales, más horas de mano de obra u otros recursos que aumentarán el costo. Esta perspectiva es la que suele predominar en la mayoría de las empresas.
2. Si la calidad se define como conformidad en las especificaciones, esto es, ausencia de fallos, se puede decir que la relación es negativa. Los costos de mejorar la calidad serán inferiores a los ahorros generados, tanto directamente, por la eliminación de pérdidas de tiempo, esfuerzo de la mano de obra y materiales en toda la empresa, como indirectamente, por la disminución de los gastos de garantía, indemnizaciones y pérdida de imagen de la empresa.

2.4.3. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Tradicionalmente se opinaba que calidad y productividad eran incompatibles, por que si se perseguía la calidad bajaba la producción, y si se perseguía la productividad la calidad se resentía. Sin embargo, los criterios modernos de

gestión de la calidad apuntan que es precisamente la falta de calidad lo que origina una baja productividad.

2.4.4. CALIDAD Y RENTABILIDAD

Entre calidad y rentabilidad existe igualmente una correlación positiva que puede estudiarse a través de dos vías: el mercado y los costos. En el primer caso, si la empresa mejora la calidad en cualquiera de sus dimensiones, normalmente también lo hace la reputación de la empresa y, en consecuencia, la satisfacción y la lealtad de los clientes. Ante esto se producen dos efectos:

- 1) Aumentan las ventas y, por tanto, la cuota de mercado, permitiendo incluso disminuir los costos por las economías de escalas.
- 2) La empresa puede incrementar sus precios y mejorar sus ingresos.

Si la empresa logra unos mayores ingresos y, por otro lado, disminuye los costos, mejora sus beneficios y su rentabilidad.

En el segundo caso la rentabilidad se incrementa por la mejora de fiabilidad y la conformidad de los productos, dado que:

- 1) La productividad es mayor
- 2) Disminuyen los costos de retrabajos y desechos
- 3) Disminuyen los costos derivados de garantías e indemnizaciones.

2.5. PRINCIPALES AUTORES

El papel de Japón ha sido decisivo en el desarrollo de la calidad total, por lo que es habitual establecer una unívoca relación entre los sistemas de dirección japoneses y la calidad total. Aunque es cierto que la calidad total ha sido ampliamente desarrollada y aplicada en Japón, lo cierto es que los orígenes intelectuales proceden de Estados Unidos. Tras la Segunda Guerra Mundial profesionales americanos visitaron Japón y generaron el interés por la calidad en dicho país. En la actualidad a estos primeros expertos que impartieron cursos en Japón y a algunos seguidores se les conoce como los “gurús de la calidad”. Estos

expertos han sugerido una filosofía y unos métodos propios sobre lo que entienden que debe ser la gestión de calidad en una empresa. Sus aportaciones han sido de gran utilidad para muchas empresas que las han puesto en práctica y se les puede considerar como los inspiradores de la calidad total.

Según Bendell (1991) éstos se pueden agrupar en tres categorías:

1. Los primeros autores americanos que llevan el mensaje de la calidad a Japón: Deming, Juran y Feigenbaum.
2. Los autores japoneses que desarrollan nuevos conceptos en base a los mensajes de los autores americanos: Ishikawa
3. Los autores americanos más recientes que estudiando el éxito de las empresas japonesas han dado ideas para seguir aumentando la calidad en las empresas occidentales: Crosby

2.5.1. LA GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN DEMING

Según Deming (1989), el principal objetivo de la empresa debe permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el mejor camino es la mejora de la calidad.

Para obtener un nivel de calidad que satisfaga a los clientes debe darse una interacción de las actividades de investigación de mercado, diseño del producto, fabricación y ventas. Esta interacción se suele expresar mediante un círculo denominado “ círculo de Deming” o “ciclo de calidad” o DMPT (Desing the product, make it, Put in the market, Test it in service)

Paso 1: *Diseño* del producto a partir del conocimiento de las necesidades del cliente.

Paso 2: *Fabricarlo*: ensayarlo en la línea de producción y en el laboratorio.

Paso 3: *Ventas*: ponerlo en el mercado.

Paso 4: *Investigación*: ensayarlo en la posventa; descubrir qué piensa el usuario de él y por qué no ha sido comprado por potenciales consumidores.

Una vez completado este proceso, el mismo se volvería a repetir sucesivamente de forma cíclica partiendo del conocimiento acumulado sobre las reacciones de los consumidores.

EL MÉTODO DEMING DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se fundamenta en un conjunto de 14 puntos surgidos como consecuencia de su experiencia consultora en empresas japonesas y americanas durante cuatro décadas.

Los puntos son los siguientes (Deming, 1989):

1. ***Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.***
El objetivo de este primer punto es ser competitivos, mantenerse en el negocio y proporcionar puestos de trabajo.
2. ***Adoptar la nueva filosofía.*** Según Deming estamos ante una nueva era económica, y los directivos occidentales deben hacer frente al nuevo reto, aprender sus responsabilidades y liderar el cambio.
3. ***Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.*** Deming propone la utilización del control estadístico del proceso como una alternativa a la inspección.
4. ***Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.*** La utilización del precio como única variable para la decisión de una compra puede dejar de lado otras variables muy importantes, como la calidad y el servicio.
5. ***Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.*** Para obtener una mejora de calidad se debe comenzar por el diseño de los productos y servicios.

6. **Implantar la formación.** Muchos de los problemas que poseen las empresas se deben a la falta de formación de sus directivos y de los nuevos empleados.
7. **Adoptar e implantar el liderazgo.** La función de la dirección debe ser el liderazgo y no la supervisión.
8. **Desechar el miedo.** Para Deming un requisito fundamental para que el trabajo se haga bien es que los empleados no tengan miedo, entendido en sentido amplio como tener seguridad.
9. **Derribar las barreras entre las áreas de staff.** Para prevenir posibles problemas en la producción y el uso de los productos debe realizarse un trabajo en equipo entre las funciones de investigación, diseño, producción y venta.
10. **Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra.** Cuando los trabajadores no cuentan con medios adecuados, los carteles con frases hechas u otras formas de promoción de la calidad pueden crear malestar más que motivar.
11. **a) Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra.** Esto consiste en establecer un estándar que sirva para medir la cantidad de trabajo que realiza una persona.
b) Eliminar los objetivos numéricos para los directivos. Deming rechaza establecer objetivos cuantificados por los directivos de una empresa si no existe un método para alcanzarlos.
12. **Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.** Estas barreras las poseen tanto los directivos y los empleados fijos como los trabajadores por horas.
13. **Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.** No basta con que la gente esté bien preparada, hay que seguir mejorando la educación.
14. **Actuar para lograr la transformación.** Para ello la dirección debe actuar fomentando, involucrando, manteniendo la conexión, reorganizando y formando equipos para que toda la empresa trabaje en conjunto para seguir los anteriores pasos.

2.5.2. LA GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN JURAN

Para Juran (1993) la calidad se define como la adecuación al uso. Esta aptitud para el uso en los productos se determina por dos conceptos:

- La adecuación del diseño del producto, es decir, la calidad de diseño.
- El grado en que el producto es conforme con dicho diseño, es decir, la calidad de fabricación o de conformidad.

Para los productos de mayor vida hay además otros factores relativos al tiempo que están interrelacionados entre sí y que son clave para la aptitud al uso, como:

- **Disponibilidad:** Grado en que el usuario puede acceder al servicio cuando quiere utilizarlo.
- **Fiabilidad:** Probabilidad de que un producto realice sin fallos una determinada función bajo condiciones determinadas, en un período determinado.
- **Mantenibilidad:** Facilidad con que el mantenimiento de los productos puede ser realizado.

Propone el objetivo de cualquier empresa en dos niveles:

- El objetivo de la empresa como un todo es conseguir que el producto sea apto para el uso por parte de los clientes.
- Los objetivos de los departamentos serán de acuerdo con las especificaciones diseñadas con el fin de alcanzar la aptitud para el uso.

Juran, considera que los principales problemas que presenta una empresa son la organización, la comunicación y la coordinación de funciones entre otros elementos humanos. Es por ello que la comprensión de las situaciones humanas en el trabajo puede ayudar a resolver los problemas técnicos. Para que un

programa de calidad tenga éxito es fundamental la educación de todos los empleados, los programas anuales de mejora y el liderazgo de la dirección.

LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD DE JURAN

La gestión de la calidad se realiza a través de tres procesos que se conocen como la trilogía de la calidad y que están interrelacionados entre sí:

a) **Planificación de la calidad.** Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Implica una serie de pasos:

1. Identificación de los clientes.
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Trasladar las necesidades de los clientes al lenguaje de la empresa.
4. Desarrollo del producto.
5. Optimizar el diseño del producto.
6. Desarrollar el proceso.
7. Transferir a la fabricación.

b) **Control de Calidad.** Se compone de los siguientes pasos:

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
3. Actuar sobre las diferencias.

c) **Mejora de la calidad.** Es el tercer elemento de la trilogía de la calidad y su objetivo es conseguir unos resultados de calidad a un nivel significativo más alto que en períodos precedentes.

Los elementos necesarios para obtener progresos en la mejora anual de calidad son los siguientes:

- Toma de conciencia.
- Formación.

- Proyectos. Todas las mejoras tiene lugar proyecto a proyecto. Un proyecto se define como un problema concreto que se tiene que resolver.
- Reconocimiento. Puede realizarse de distintas maneras para premiar las actividades de mejora anual de la calidad (por ejemplo, con publicaciones, certificados, cenas, etc.).
- Comunicación. Entendida como la promoción de los logros conseguidos con la mejora anual de la calidad.
- Institucionalización del proceso anual de mejora.

2.5.3. LA GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN CROSBY

La idea central que aporta Crosby es que la calidad no cuesta, es gratis. Lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad, es decir, todas las acciones que resultan de no hacer las cosas bien la primera vez.

Para Crosby (1987), la mejora de la calidad se basa en:

- Los absolutos de la gestión de la calidad.
- Elementos básicos de mejora

LOS ABSOLUTOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Los absolutos de la calidad indican lo que es la calidad, qué sistema es necesario para su logro, qué estándar de realización y que sistema de medición deben utilizarse.

El primer absoluto consiste en definir la calidad como el cumplimiento con los requisitos. Esto significa que la mejora de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo haga las cosas bien desde la primera vez.

El segundo absoluto propone que el sistema para conseguir la calidad es la prevención. En muchas empresas, ya sean fabricantes o de servicios, las

prácticas de calidad de limitan a tareas de verificación o inspección. Estas actividades tienen un alto costo y cuentan con el inconveniente de realizarse una vez terminado el proceso. Lo realmente necesario es la prevención, es decir, anticiparse a los problemas antes de que ocurran a través de la creación de actitudes y controles. Según Crosby, el secreto de la prevención está en observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Tratando por separado los componentes de cada producto o servicio se podrán eliminar las causas de los problemas. Para ayudar en los procesos de prevención propone la utilización del control estadístico de la calidad.

El tercer absoluto señala que el único estándar de realización es el cero defectos. Según Crosby, en las empresas se admite la posibilidad de cometer errores, pues se establecen niveles de calidad aceptables o un máximo de defectos permitidos.

El cuarto absoluto afirma que la calidad se mide por el costo de hacer las cosas mal. El costo de la calidad se divide en dos partes: precio del incumplimiento y precio del cumplimiento. El precio del incumplimiento de los requisitos son todos los gastos realizado por hacer cosas mal. El precio del cumplimiento, al contrario, es lo que la empresa se gasta para que las cosas salgan bien, como los esfuerzos de prevención, educación y suelen suponer entre 3 o 4 por 100 de las ventas en una empresa bien dirigida.

ELEMENTOS DE LA MEJORA

Los elementos básicos de mejora de Crosby son: la determinación, la educación y la implantación. La determinación surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden cambiar la situación y reconocen que la única manera de hacerlo es con sus propias acciones.

La educación es necesaria para que todos los miembros de la empresa tengan un lenguaje común en base a los absolutos. Cada individuo tiene un papel definido con respecto a la calidad que debe comprender.

Finalmente, la implantación es un acto que consiste en dirigir el flujo de mejora por vía correcta y sin final.

PASOS PARA LA MEJORA DE CALIDAD

El proceso de mejora según Crosby puede lograrse realizando los siguientes pasos:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Coste de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planificar el día de cero defectos.
8. Educación del personal.
9. El día de cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.

2.5.4. FEIGENBAUM

Armand V. Feigenbaum es otro importante gurú americano con una gran trayectoria en el control de calidad de producto. Su punto de vista estadístico ha

ejercido un profundo efecto en el moderno control de calidad, y fue el primero en proponer el concepto de control total de la calidad (TQC).

Para este autor, los métodos estadísticos pueden usarse cada vez que la situación lo requiera, pero no hay que olvidar que sólo son una parte del sistema global de gestión y no el sistema en sí mismo.

A pesar del énfasis que le da a las cuestiones técnicas y estadísticas, opina que las relaciones humanas son el fundamento de las actividades de control de calidad. Su idea es la siguiente: no se pueden fabricar productos de calidad si el departamento de producción trabaja de forma aislada. Para que el control de calidad sea efectivo, debe comenzar con el diseño del producto y terminar cuando éste se encuentre en manos de un cliente satisfecho. Su principio es que la calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

2.5.5. KAURO ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa es un ingeniero japonés, considera que el proceso de mejora de la calidad puede representarse mediante el círculo que denomina PDCA (Plan, Do, Check, Act). Piensa que el papel de los empleados en la mejora de la calidad es fundamental, pero deben estar formados en las técnicas y herramientas del control de calidad. De esta idea surgen los círculos de calidad, que han supuesto una forma de comprender y practicar la calidad, que han supuesto una forma de comprender y practicar la calidad utilizando simples técnicas estadísticas accesibles a cualquier trabajador de la empresa.

Para Ishikawa el enfoque estadístico es fundamental, porque para tomar decisiones sobre unos datos primero se tienen que saber interpretar. Sin análisis estadístico (análisis de la calidad y del proceso) no puede existir un control eficaz.

La filosofía de Ishikawa consta de los siguientes puntos:

1. **Primero la calidad, las utilidades son consecuencia.** Toda organización tiene como objetivo alcanzar la máxima calidad, con el propósito de tener utilidades por medio de una confianza del cliente para adquirir el producto.
2. **Orientación al consumidor.** Es necesario que los productos y servicios cubran las necesidades de los clientes. Revisar continuamente quejas y devoluciones por parte del cliente para darle solución.
3. **El proceso siguiente es el cliente.** Los departamentos de una organización deben ser útiles en todos los procesos del producto, y además estar orientados hacia el cliente.
4. **Hablar con hechos y datos.** Unas de las situaciones que son importantes para la organización son los hechos y estos deben ser expresados a través de datos.
5. **Respeto al individuo.** El principal punto de la administración es respetar a la humanidad, teniendo un trabajo armónico para que adquieran capacidades y puedan aplicarlas a sus actividades.
6. **Administración funcional.** Se recomienda crear factores (supervisión, vigilancia, controles, etc.) que ayuden a lograr y mejorar la calidad e incrementar la productividad.

Ishikawa menciona herramientas estadísticas de la administración, que puede ser útiles para analizar los problemas que se presenten, las cuales son:

1. **Diagrama de causa y efecto.**
2. **Calificación de criterios.**
3. **Planilla de Verificación.**
4. **Gráfico de Pareto.**
5. **Diagrama de dispersión.**
6. **Grafico de Control.**
7. **Utilización de histogramas.**

Ishikawa propone los siguientes factores:

1. El cliente es el más importante.
2. Hay que prevenir no corregir.
3. Reducir tanto costos como desperdicios que resulten de los procesos.
4. Trabajar en equipo.
5. Otorgar incentivos, premios y reconocimientos.
6. Tener programas de capacitación.
7. Supervisar procesos de producción y servicio
8. Verificar los resultados finales.
9. Hacer sentir al personal que es importante dentro de la organización.
10. Establecer normas de calidad.

De estos factores y herramientas puede hacer uso toda organización dependiendo hacia donde vayan encaminadas sus políticas de calidad y compromiso con sus clientes.

En resumen existe diferentes métodos de cómo se puede desarrollar la calidad en las organizaciones; primeramente capacitando al personal , revisando y midiendo su desempeño, incentivando y educándolo, por otra parte definiendo hacia donde va dirigido el producto o servicio, el evitar cometer errores, implementar formas de medir de medir la calidad real con la esperada, etc, y dependerá de cada organización la selección del método que sea el mas adecuado dependiendo de las circunstancias y objetivos en las que se encuentre.

2.6. CALIDAD PERSONAL.

Se habla de calidad en las organizaciones, en los productos, en los servicios etc., pero cual es el elemento que hace posible que una organización, producto o servicio tenga u ofrezca calidad, el elemento humano, las personas que son los recursos más importantes en una organización.

Una persona con un alto grado de autoestima, autorrealización, es decir consiente de los que es y de lo que quiere y satisfecha con la forma adoptada para realizarse en la vida podemos decir que es una persona de calidad.

En otras palabras una persona que por principio esta bien alimentada y saludable que se siente satisfecha con lo que hace y consciente de que además de recibir una remuneración económica otorga un producto o servicio útil al prójimo o a la sociedad es una persona de calidad.

2.6.1. LA CALIDAD PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

La tarea más importante de la dirección es motivar a las personas a hacer las cosas lo mejor posible y es la dirección la que debe inspirar a los empleados para que entreguen un elevado estándar de calidad personal y a su vez recompensar el esfuerzo.

Para desarrollar la calidad personal las siguientes afirmaciones:

- Puede haber una gran diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que hace.
- La actuación de una persona puede variar significativamente dependiendo de las situaciones.
- Personas diferentes actúan de diferente manera cuando hacen lo mejor que pueden.

Time Manager Internacional trabaja con dos tipos de estándares de calidad personal el nivel A y el nivel I.

El nivel A :

Nivel actual de actuación. Es una expresión de lo que una persona esta realizando actualmente.

El nivel I:

Nivel ideal de actuación. Es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más intimas de una persona con respecto a su actuación.

Factores que pueden influir en el nivel A.

-Reconocimientos y recompensas. El nivel de autoestima esta directamente ligado al grado de reconocimiento y recompensa que se reciba.

-Conocer le objetivo. El conocer el objetivo por el cual sé esta realizando una actividad es determinante para elevar el nivel A.

-Éxito o Fracaso.

-El entorno físico. Los ambientes limpios, ordenados, armoniosos y con el equipo necesario elevan el nivel A y por el contrario si se carece de estos elementos el nivel A disminuye.

-El entorno psicológico. El nivel A se vera incrementado si existe respeto, información completa y oportuna, se enfatizan los logros, la confianza y la seguridad además de buen humor y tolerancia.

Mientras que la burocracia, los chimes, la desconfianza, el miedo y la política de poder disminuyen el nivel A.

-Experiencia y habilidades. Estas determinan el nivel de actuación ya que a mayor experiencia y habilidad el nivel A se incrementa.

-La naturaleza de la tarea. Dependiendo de la persona se debe tener una sensación de bienestar al realizar su trabajo.

-Tiempo disponible.

El nivel I. El nivel se puede definir como el ideal de la propia calidad personal.

El nivel I se ve determinado durante los primeros años de vida por las personas que tienen mayor contacto con el individuo, además de los medios de comunicación y las expectativas que fueron puestas en él y si fueron cumplidas o no así como las recompensas y castigos recibidos.

Reglas para aumentar el nivel de actuación.

Existen algunas que pueden ayudar a mejorar el nivel A y crear una mayor satisfacción en el individuo y las personas de su entorno.

- 1. Fijar objetivos personales de calidad.**
- 2. Establecer una cuenta de calidad personal.**
- 3. Verificar la satisfacción de los esfuerzos en relación con los demás.**
- 4. Considerar el siguiente eslabón como un cliente valioso.**
- 5. Evitar errores.**
- 6. Realizar la tareas eficazmente.**
- 7. Aprovechar todos los recursos.**
- 8. Involucrarse.**
- 9. Auto-disciplinarse.**
- 10. Controlar el estrés.**
- 11. Ser ético.**
- 12. Exigir calidad.**

La base de las organizaciones son las personas y en medida de que las persona desarrollen una calidad personal esta se vera reflejada en todas las tareas que les sean encomendadas y la calidad de los productos y servicios que proporcionen las organizaciones.

2.7. LA CALIDAD PERSONAL Y LA DIRECCIÓN

Cuando la empresa tiene la estructura y personal adecuado se inicia una tarea fundamental del administrador que consiste en motivar al personal, hacer que éste realice su mejor esfuerzo, y con esto obtener mayor productividad en la organización.

Definiciones de dirección:

George R Terry: "La dirección es la relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea".

Samuel C. Certo: "La dirección es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas".

Joaquín Rodríguez Valencia : “Que la etapa de la dirección es importante porque:

- a) A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo.
- b) Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y , consecuentemente, en la productividad.
- c) Su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control.
- d) A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección debe llevar a cabo un proceso que se constituye con estos elementos:

1. Motivación
2. Mando o autoridad (Liderazgo)
3. Comunicación

Motivación :Se considera que la motivación es un aspecto interno del individuo, que es un animo que cada persona posee para dirigir sus energías hacia el logro de ciertos objetivos.

Un administrador debe conocer este mecanismo con el fin de lograr que las personas que trabajan para una organización orienten sus esfuerzos en la misma dirección de los objetivos de la misma; si lo logra habrá satisfacción en los empleados y la organización alcanzara sus objetivos.

Las personas tiene necesidades y concentran su esfuerzo para satisfacerlas .

En tanto un administrador conozca las necesidades de sus subordinados, conocerá sus satisfactores.

Para manejar ese aspecto deberá conocer cuales son las necesidades que el subordinado experimente, ya que “ a menos una organización este ayudando a un

individuo a satisfacer sus necesidades particulares, quizá él no esté aportando a ella todos sus esfuerzos y eventualmente pueda abandonarla”.¹

Las necesidades del hombre pueden clasificarse en dos categorías: biológicas y sociales.

Biológicas: Estas “son comunes en toda la humanidad, la supervivencia del género humano depende de que pueda satisfacerlas; como son : Agua, Oxígeno y cierta forma de protección contra los extremos del clima”.²

Sociales: Varían mucho en clase y en grado según sea la persona. El satisfacerlas por lo general, no es necesario para la supervivencia de una persona, pero siempre representan la principal influencia sobre sus acciones, incluyen el deseo de poder, de compañía, de amor, de afecto.³

Para satisfacer estas necesidades , se pueden tener en cuenta los siguiente satisfactores.

Necesidades biológicas como son el comer y el vestir se satisface principalmente con el sueldo en si del trabajador.

Necesidades sociales como son la confianza, el respeto, el reconocimiento, aceptación, son satisfechos con seguridad en el empleo y reconocimientos por parte de la organización.

Es necesario que los empleados perciban que la organización ayuda al logro de sus objetivos personales, para que ellos contribuyan a la misma.

Liderazgo: Es el elemento mediante el cual logramos aplicar la autoridad:

Según Koontz es el arte de incluir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. El celo refleja: ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja: experiencia y habilidad técnica.

Actuar de líder es guiar, conducir ,dirigir y anteceder

¹ Hicks G. Norbet “Administracion de organizaciones” C.E.C.S.A. México 1971

² Hicks G. Norbet “Administracion de organizaciones” C.E.C.S.A. México 1971

³ Hicks G. Norbet “Administracion de organizaciones” C.E.C.S.A. México 1971

Función de liderazgo: Esta será en general la de persuadir a todos los subordinados a contribuir al logro de las metas organizacionales.

Tipos de líderes:

Según Kurt Lewin son :

Autocrático: Aquel que impone su autoridad y no acepta opiniones de nadie.

Democrático: Aquel que fomenta la participación de todos en las decisiones.

Laissez faire: Aquel que no ejerce ninguna autoridad, deseando que cada cual realice lo que desee.

Para elegir cual es el tipo mas adecuado de liderazgo, se necesita visualizar y considerar el medio donde se desenvuelve el grupo; ya que aunque el democrático parece el mejor, habrá situaciones donde conviene dirigir con otro tipo de liderazgo.

También según Fiedler No es significativo hablar de un líder efectivo o incapaz; podemos solo hablar de un líder que trate de ser efectivo en una situación y resulta poco eficaz en otra.

Entonces cuando se hable de efectividad en el liderazgo, no solo se deberá hablar de cómo entrenarlo, sino también de cómo construir un ambiente organizacional donde se desarrolle bien.

Comunicación: Podemos considerar que la fuente de la coordinación es la comunicación ya que es por medio de ella que las personas encargadas de las funciones organizacionales, pueden llegar a un consenso estableciendo así una coordinación, para evitar duplicación de tareas o esfuerzos.

Según algunos autores, la comunicación es factor cinético de todo organismo social.⁴

⁴ Flores y Orozco “Hacia una Comunicación Administrativa Integral” . Trillas, México 1979.

Para realizar su cometido, la comunicación necesita aplicar un proceso que esta constituido por las siguientes fases:

- **Fuente de comunicación:** Lugar donde están los datos(personas o cosas).
- **Encodificación:** Transformación de datos en información.
- **Mensaje:** Es el contenido de la comunicación.
- **Canal:** Es el medio por el cual viaja el mensaje.
- **Decodificación:** Interpretación del mensaje.
- **Receptor:** Persona a quien va dirigido el mensaje.
- **Retroalimentación:** Es la acción que indica que indica al emisor si el mensaje fue comprendido.

La comunicación en la organización puede clasificarse como: formal e informal.

Comunicación formal: Es la que se da en la organización de forma planeada y responde a las necesidades propias de la misma, es administrativa, y de acuerdo a los papeles planeados para realizar el objetivo.

La comunicación formal puede tomar varias direcciones, como son:

Vertical: Descendente.- Ordenes, instrucciones

 Ascendente.- Sugerencias, quejas.

Horizontal: Informes al mismo nivel jerárquico para coordinación.

General: Circulares que incumben a todo el personal.

Comunicación informal : Es la que se da en la organización de forma no planeada y responde a las necesidades sociales del personal, es muy difícil de evadir o destruir.

En síntesis se considera que la comunicación es una herramienta vital para que la organización alcance sus objetivos y es necesario manejarla con dedicación.

CAPITULO 3. EMPRESA

3.1. CONCEPTO DE EMPRESA

Es importante conocer algunos de los conceptos más trascendentales de empresa, sobre todo desde un enfoque administrativo, para lo cual mencionaremos los conceptos de algunos autores:

AGUSTÍN REYES PONCE

Unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de mercado.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Esta integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles, de prestación de servicios con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA

Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA

Entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

Es la unidad productiva o de servicios que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

LOURDES MÜNCH GALINDO Y JOSÉ GARCÍA

Grupo Social, unidad productiva en el que a través de la Administración del capital y del trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

ROLAND CAUDE

Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

SALVADOR MERCADO

Unidad integrada bajo la dirección de una empresaria formada por los factores de producción, capital, trabajo y organización.

CONCEPTO PERSONAL

Interrelación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con el fin de producir bienes y/o servicios para su comercialización con el objeto de satisfacer necesidades específicas de un sector de la población así como generar beneficio sociales y finalmente lograr una utilidad.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- ✓ Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- ✓ Es una entidad económica porque tiene la finalidad lucrativa
- ✓ Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos pero persiguen la obtención de una utilidad única, del mismo modo capitales que pertenecen a diferentes titulares pero que están destinados a una misma actividad económica persiguen también una ganancia única se dice que la empresa tiene Unidad Económica.
- ✓ Ejerce una acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender.
- ✓ Asume la responsabilidad total del riesgo de pérdida, esta es una de las características importantes pues a través de su Administración es la única responsable de la buena o mala marcha de entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos la cual puede encarar estas contingencias incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- ✓ Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.

Por tanto la empresa es entidad social y económica que se encarga de satisfacer necesidades de la sociedad a través de productos y servicios; y con esto generar una utilidad.

3.3. RECURSOS DE LA EMPRESA

Para que una Empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que conjugados contribuyan a un funcionamiento adecuado. Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados par lograrla.

3.3.1. RECURSOS FINANCIEROS: Son todos aquellos elementos monetarios, propios y ajenos con que cuenta una empresa indispensable para la ejecución de sus decisiones:

- a) Entre los Recursos Financieros Propios se pueden citar:
 - Prestamos de Acreedores y Proveedores.
 - Aportaciones de los socios (Acciones)
 - Utilidades.
- b) Recursos Financieros Ajenos: Son los que de alguna manera la empresa se ve necesitada de contraerlos para lograr su mejor funcionamiento, para inyectar un poco de capital ajeno, el cual puede servir para la expansión de la misma. Están representados por:
 - Prestamos de acreedores y proveedores
 - Créditos Hipotecarios
 - Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

3.3.2. RECURSOS MATERIALES: Son todos aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa.

- **Materiales:** Son aquellos bienes muebles o inmuebles que integran a la empresa, conformado por edificios, instalaciones para adoptarlos y poder desempeñar la labor productiva del trabajo humano.
- **Materias Primas:** Son los insumos que han de salir transformados en productos por ejemplo: madera, hierro, etc. Existen también materias auxiliares, es decir, aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para su producción. Ejemplo: combustibles, lubricantes, etc.

3.3.3. RECURSOS HUMANOS: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Posee características tales como: creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc., con las cuales desarrollan cualquier actividad en la Organización se clasifican de la siguiente manera:

- **Obreros:** Aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual. Pueden ser calificados o no calificados.
- **Empleados:** aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicios. Pueden ser calificados y no calificados.
- **Supervisores:** vigilan el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados, su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las Administrativas.
- **Técnicos:** son aquellos que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- **Altos Ejecutivos:** son en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- **Directores:** centran su función en fijar los grandes objetivos y políticas, así como probar los planes mas generales y revisar los resultados finales.

3.3.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS: Son bienes propiedad de la organización que sirven como herramientas auxiliares en el aprovechamiento de otros recursos, así como de los requerimientos exigidos por el medio ambiente por ejemplo:

- Patentes.
- Investigaciones y desarrollo
- Procesos de fabricación

3.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son los fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los objetivos a los que están dirigidos los esfuerzos de cualquier organización son:

3.4.1. Objetivo de Servicio: Consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse por medio de productos y servicios. Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse al precio equitativo y estar disponibles en tiempo oportuno y satisfacer adecuadamente la necesidad del cliente.

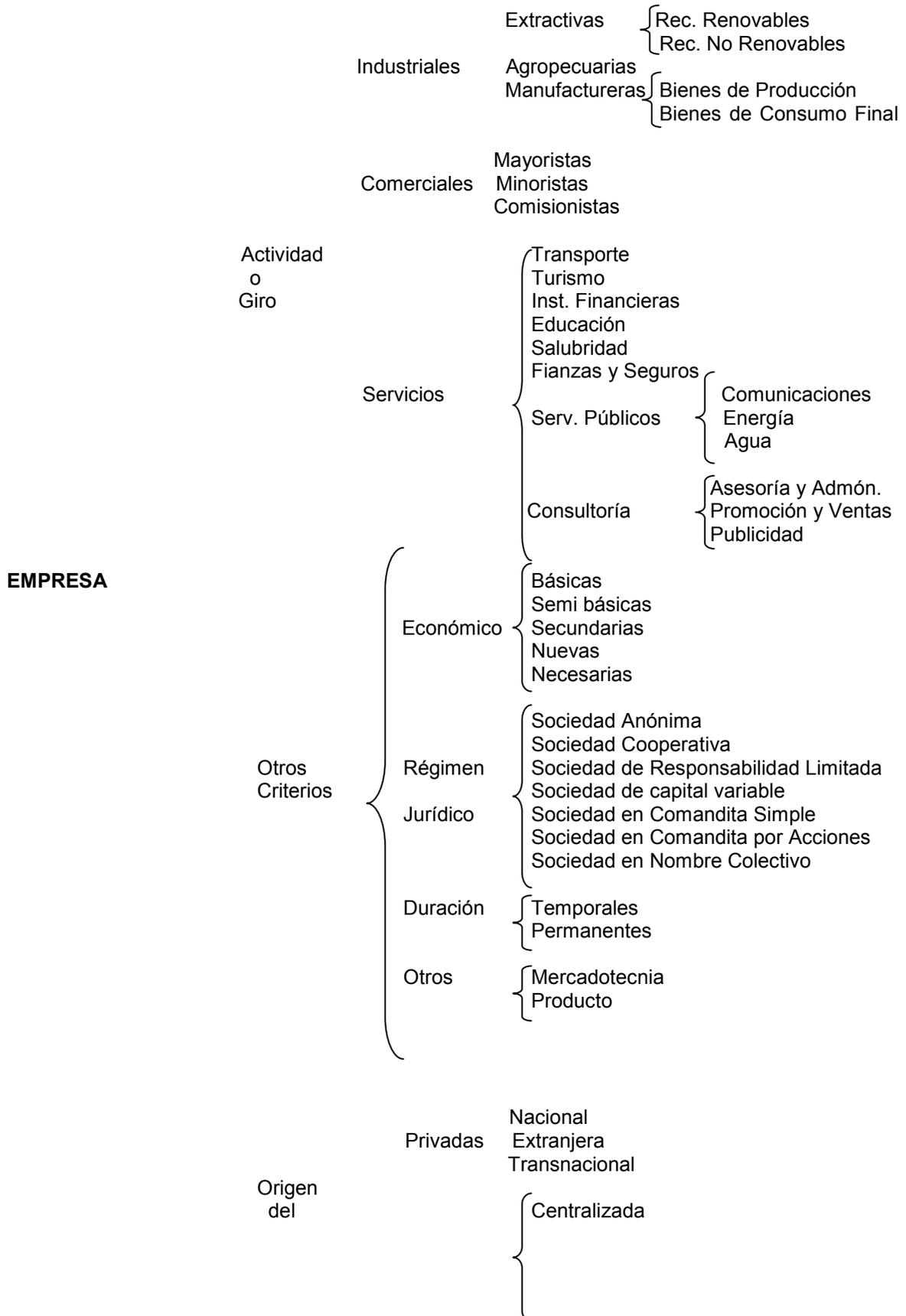
3.4.2. Objetivo Social: Es aquel que contribuyen al bienestar de la sociedad. La empresa al satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones de venta, incrementa el bienestar socioeconómico de una región al crear fuentes de trabajo, contribuye también al sostenimiento de los servicios públicos mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes.

3.4.3. Objetivo Económico: Lograr beneficios monetarios al cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión aportada así como cubrir los pagos a acreedores sobre préstamos concedidos etc., lo que permita el crecimiento y éxito de la Organización.

3.5. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El gran avance económico y tecnológico ha originado la existencia de una diversidad de empresas existiendo diversos criterios para su clasificación.

Una de las clasificaciones que se puede considerar como más completa es la de Münch Galindo Lourdes y José García :





MAGNITUD O TAMAÑO

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN NAFIN: La clasificación que hace Nacional Financiera esta dada por el número de empleados que tiene y la actividad que desempeña.

EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	Mas de 500	Mas de 100	Mas de 100

OTROS CRITERIOS

CRITERIO ECONÓMICO

- **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una de las actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industria del país.
- **Semi básicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- **Secundarias:** Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.
- **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se producen en este y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias:** tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

ORIGEN DE CAPITAL

Las empresas las identificamos por el tipo de inversión que tienen, de tal manera que se pueden agrupar en:

- Empresas cuya inversión es de carácter privado, con el concurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituirla.
- Empresas cuya inversión es de carácter público, es decir empresas donde el Estado tiene total participación.
- Empresas de carácter mixto, cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas.

ACTIVIDAD O GIRO

EMPRESAS INDUSTRIALES: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, en otra serie de productos. Estos son susceptibles de clasificarse en:

- **Extractivas:** Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original.
- **Agropecuarias:** Su función es la explotación de la Agricultura y la Ganadería.
- **Manufactureras:** Son aquellas que transforman la materia prima en productos terminados.

EMPRESAS COMERCIALES: Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- **Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **Minoristas o Detallistas:** Las que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades al consumidor.
- **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3.6. EMPRESAS DE SERVICIO

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

El sustantivo español servicio denota la acción o el efecto de servir, estar a la disposición de una persona, organización, iglesia o estado.

En términos administrativos y de acuerdo con Juran, “servicio es el trabajo realizado para otra persona”

Las empresas de servicio pueden clasificarse:

Por su Naturaleza según la American Marketing Association (AMA)

- A. Servicios de Salud.
- B. Servicios Financieros.
- C. Servicios Profesionales
- D. Servicios de Turismo
- E. Servicios Relacionados con el Deporte, el Arte y la Diversión
- F. Servicios públicos.
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua
- G. Servicios de Distribución,
- H. Servicios de Educación
- I. Servicios de Telecomunicaciones
- J. Servicios Personales y de Reparación y Mantenimiento

Por el sector de Actividad.

Según Browning y Singelmann (1978):

- Servicios de Distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores.

- Servicios de Producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, jurídicos, etc.
- Servicios Sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención medica o educación.
- Servicios Personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, asesoramiento, servicio domestico.

Por su Función.

Los servicios se pueden clasificar atendiendo diversas funciones según Cuadrado y del Río 1993

- Servicios de gestión empresarial
- Servicios de producción
- Servicios de información y comunicación
- Servicios de investigación
- Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- Servicios de ventas, como investigaciones de mercado, desarrollo de campañas de publicidad, exposiciones, etc.
- Servicios operativos como limpieza vigilancia o seguridad.

3.7. TIPOS DE SERVICIO

Las empresas de servicio generalmente prestan tres clases de servicio:

Servicio principal: es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa esta en el mercado.

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

Servicios de valor agregado: son aquellos libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos.

3.8. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN DE ÁREA FUNCIONAL.

Es necesario definir, lo que se entiende por una área funcional. A fin de tener una visión general.

Samuel Certo, la define así; Es un tipo de actividad principal que está siendo ejecutada.

León Megginson, la define así; Son actividades necesarias para la sobre vivencia de los organismos sociales.

Fernando Rodarte, la define así; Son el conjunto de actividades en que es subdividido el trabajo propio de la empresa, para la realización de sus metas.

Joaquín Rodríguez Valencia, dice así; Son cada una de las áreas de actividad homogénea, en que se divide un organismo social, a fin de alcanzar sus objetivos y planes.

Y de acuerdo con las definiciones anteriores, las “áreas funcionales básicas”, están en relación directa con las actividades que realiza la empresa, a fin de lograr sus objetivos.

Son la expresión organizada de la división del trabajo y del principio de orden.

ÁREAS DE ACTIVIDAD (Funciones básicas de la empresa)

Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas además en las empresas de servicio en lugar de producción hay servicio al cliente.

La estructura que se presenta es la ideal y corresponde preponderantemente a una mediana o gran empresa industrial; pero este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre

las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que según Münch Galindo son:

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Su objetivo es transformar materias primas y componentes en bienes o servicios que sean verdaderos satisfactores de las necesidades del usuario.

Tiene como funciones:

1. Ingeniería del producto:

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

2. Ingeniería de la planta:

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

3. Ingeniería industrial:

- Estudios de métodos
- Medida del trabajo
- Distribución de la planta

4. Planeación y control de la producción:

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

5. Abastecimientos:

- Tráfico
- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios

- Almacén

6. Fabricación:

- Manufacturas
- Servicios

7. Control de calidad:

- Normas y Especificaciones
- Inspección de prueba
- Registros de inspecciones
- Métodos de recuperación

Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Su objetivo es transformar los inventarios o promesa de inventarios en dinero o promesa de dinero.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados

2. Planeación y desarrollo del producto

- Empaque
- Marca

3. Fijación de Precio

4. Distribución y logística

5. Administración de ventas

6. Comunicación

- Promoción de ventas
- Publicidad
- Relaciones públicas

7. Estrategias de mercado

Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los mejores medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento

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

2. Contraloría

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

Administración de recursos humanos

Su objeto es conseguir, desarrollar y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección de capacitación y desarrollo encaminados a fortalecer la operación de la empresa.

Sus funciones principales son:

1. Contratación y empleo

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

2. Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

3. Sueldos y salarios:

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

4. Relaciones laborales

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

5. Servicios y prestaciones:

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

6. Higiene y Seguridad industrial:

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

7. Planeación de recursos humanos:

- Inventario de recursos humanos
- Rotación
- Auditoria de personal

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Dentro de este ultimo recurso es donde se encuentra el punto o aspecto que tiene relación con la calidad personal, corresponde a la Dirección de recurso humanos fomentar que el personal sea de calidad, planeando y realizando técnicas de capacitación orientadas a la calidad personal.

3.9. EL MEDIO AMBIENTE Y LA EMPRESA.

Por otra parte toda organización o empresa se ve influida por el medio ambiente y los distintos factores que la rodean como son:

Medio ambiente externo. El medio ambiente externo de la empresa comprende todos aquellos factores que no forman parte de ella y que influyen en las decisiones de la misma. Estos factores no son controlados por la empresa pero se deben tomar en cuenta no solo por enfrentarlos en el presente sino también para hacer las adecuaciones necesarias en medida que estos cambien. La supervivencia de una empresa depende en gran medida de la interacción exitosa con los elementos ambientales.

Medio jurídico-político. Las leyes han sido y son creadas, modificadas o derogadas de acuerdo a las necesidades que tiene el país o las características de la economía del mismo.

En ambiente leyes y reglamentaciones que se aplican dependiendo de las características del producto y de la situación determinada en que se encuentre la

empresa y los objetivos que persiga. Las diferentes leyes afectan la fijación de precios, publicidad, ventas, distribución, desarrollo de productos y las garantías de los mismos. La legislación pretende proteger a las empresas unas de otras, a los consumidores de las empresas y los intereses de la sociedad contra el mal comportamiento de las organizaciones y establecer un marco normativo.

Medio económico. El ambiente económico es otro de los factores que componen el medio ambiente externo de la empresa, la situación en la que se encuentre la economía del país afecta la toma de decisiones en las empresas para la consecución de sus objetivos.

Medio sociocultural. El aspecto sociocultural es tal vez el que más influye en la decisión de compra de los consumidores ya que es el aspecto en el que están incluidos sus valores, costumbres y creencias.

Medio tecnológico. Las empresas deben estar pendientes de las innovaciones tecnológicas para poder adecuarse a ellas, esto es de vital importancia ya que el conocimiento de dicha tecnología puede influir en la decisión de compra del consumidor.

Las empresas deben elegir la tecnología muy adecuada no solo a sus necesidades sino también a su capacidad tanto económica como de planta.

3.10. EL TRASLADO DE VALORES EN MÉXICO

Las empresas de traslado de valores surgieron a finales de los años sesenta como opción para el manejo, resguardo y traslado de valores; en un principio la principal actividad de estas empresas era la recolección de dinero de los clientes para ser depositado en los bancos.

Con el paso del tiempo los servicios de estas empresas se diversificaron en una amplia gama; tales como son:

- Traslado de valores.
- Administración y proceso de efectivo.

- Servicio integral a Cajeros Automáticos.
- Mensajería bancaria.
- Entrega domiciliaria de tarjetas de crédito y estados de cuenta.
- Ensobrado de nóminas.
- Pago físico de nómina.
- Renta de cofres de seguridad.
- Fabricación y renta de equipo blindado
- Guardias de seguridad.
- Custodia y protección a transporte de carga terrestre; entre otros servicios.

Por otra parte el crecimiento de la demanda de esos servicios dada la inseguridad que se vive en el país, el alto costo que representaba en algunos casos; principalmente para los bancos, el tener dentro de su organización el traslado de valores y abastecimiento de cajeros automáticos, llevo a la creación de nuevas empresas y a que en la actualidad exista un mercado extenso de compañías que se dedican al traslado de valores además de los servicios enlistados anteriormente.

CAPITULO 4. CASO PRACTICO.

4.1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Por razones de seguridad y teniendo en cuenta el giro de la misma se omitirá el nombre real de esta.

La empresa "TRANSPORTADORA DE VALORES" fue fundada en el mes de Junio de 1984, como una alternativa para el mercado potencial de la Ciudad de México, en la rama del servicio de traslado de valores, principalmente a bancos y empresas.

El 8 de Noviembre de 2000, la empresa obtuvo el certificado de calidad ISO 9002, con este logro se renovó nuestro compromiso de ofrecer servicios de calidad a nuestros clientes, avalados plenamente por el despacho DET NORSKE VERITAS; y en julio del 2003 se oficializo el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2000 como un esfuerzo mas para seguir ofreciendo servicios de alta calidad.

Actualmente la empresa cuenta con:

Mas de 1,600 empleados y trabajadores, 220 unidades blindadas, 40 unidades para servicios de mensajería y 83 unidades no blindadas para servicios de custodia.

Se cuenta con el respaldado de:

- Autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para uso de frecuencias de radio privadas.
- Licencia particular empresarial de portación de armas, autorizada por la Secretaría de la Defensa Nacional.
- Permiso de los Gobiernos Estatales para operar en sus respectivas entidades.
- Cobertura de una amplia póliza de seguro emitida por Seguros Comercial América, S.A. de C. V.
- Fianza de fidelidad que cubre abusos de confianza expedida por Afianzadora Insurgentes.

La exigencia y la competencia por mercado actual, nos da la oportunidad de buscar ser la mejor alternativa para la salvaguarda de valores, por lo cuál nuestros objetivos fundamentales son: la protección y la garantía con un valor adicional, que enfatiza nuestros actos, como son la cortesía, la atención y el respeto.

4.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Como resultado de la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa se han creado la misión, visión y objetivos que son los siguientes:

MISIÓN

“Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes proporcionando servicios de alta calidad en el transporte, proceso, manejo, custodia y vigilancia de los valores y bienes confiados.”

VISIÓN

“Ser el grupo líder a nivel mundial en el ramo de la seguridad.”

OBJETIVOS

“Ofrecer servicios de calidad orientados a la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes.”

“Mantener un ritmo alto de crecimiento en ventas, rentabilidad y solidez financiera”.

“Mantener en optimas condiciones de funcionamiento instalaciones, equipo y unidades blindadas”.

“Reforzar la seguridad en instalaciones, unidades blindadas y cajeros automáticos”

Por otra parte la estructura organizacional de la empresa es la siguiente manera:

DIRECTOR
GENERAL

GERENTE
GENERAL



4.3. PRESENCIA EN EL MERCADO.

Algunos de los principales clientes a los que la empresa brinda sus servicios son:

HSBC

VIANA

BBVA BANCOMER

COMERCIAL MEXICANA

BANAMEX

NACIONAL MONTE DE PIEDAD

BANORTE

PRESTACIONES MEXICANAS

MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA

SANTANDER-SERFIN

BANCO DEL BAJÍO

ZARA

Algunas de las principales empresas que compiten con la empresa en el ramo del traslado de valores en el Distrito Federal son:

Servicio Panamericano de Protección

Cometra

Tameme

SepSA

Grumer

Tecnoval

Entre otras.

En suma el mercado al que se enfoca la empresa es altamente competido tiene un amplio crecimiento y es por esto necesario ofrecer servicios de alta calidad para fortalecer la permanencia en el mercado así como el crecimiento y desarrollo de la misma.

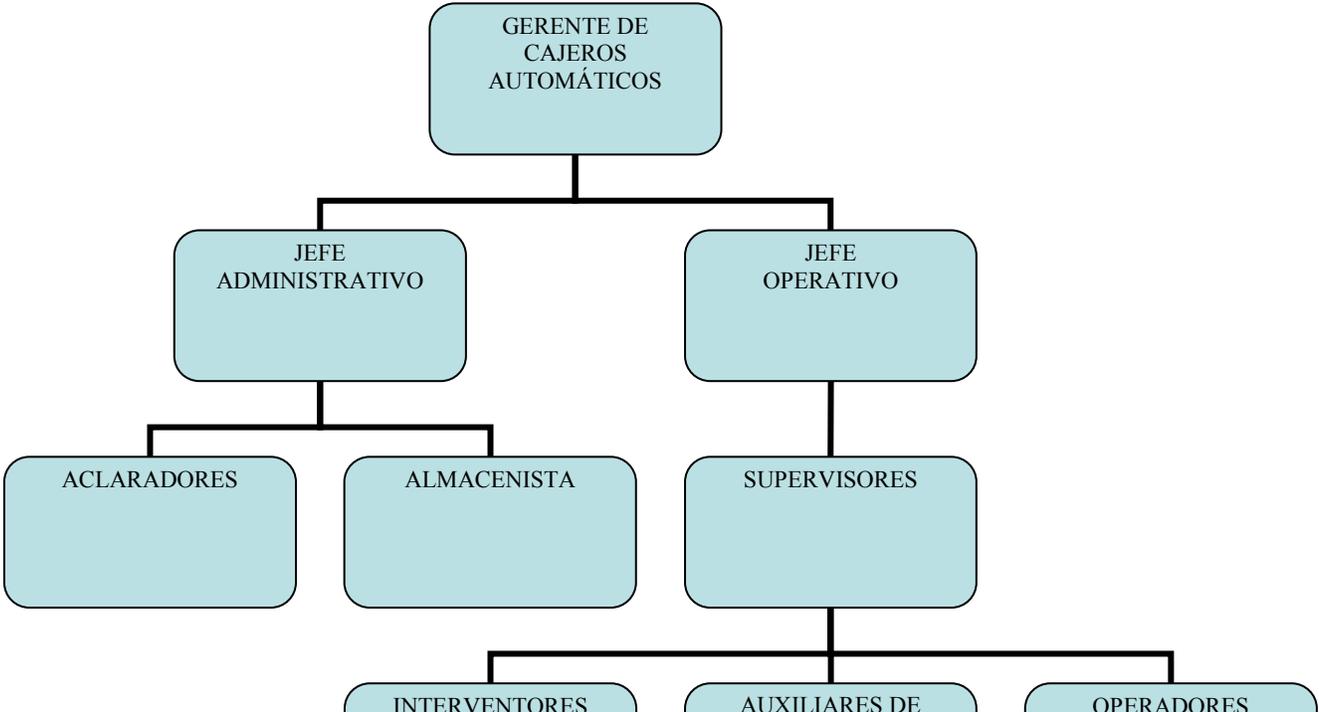
4.4. INVESTIGACIÓN REALIZADA.

En la practica profesional en esta empresa durante 5 años y en función del puesto desempeñado se realizo para este trabajo una observación para diagnosticar a la empresa pero concretamente el departamento de cajeros automáticos.

El departamento de cajeros automáticos brinda un servicio integral que consiste en la recolección del efectivo en la caja general del cliente, el corte administrativo, dotación y adición, al cajero automático, así como la concentración de remanentes de efectivo si los hubiere y el deposito de estos remanentes en la caja general del cliente que se trate, además se envía diariamente un reporte contable de cada uno de los cajeros atendidos a cada uno de los clientes.

El departamento da servicio a alrededor de 500 cajeros automáticos en el Distrito Federal y área metropolitana. El departamento de cajeros automáticos cuenta con 95 trabajadores.

La estructura del departamento esta dispuesta de la siguiente manera :



A fin de ofrecer una mejor visión el organigrama anterior, se hará una breve descripción de las funciones de los diferentes puestos y la importancia que tiene cada persona dentro del departamento haga bien la parte que le corresponda para complementar el ciclo el cual empieza desde la recolección del efectivo en la caja general de cada cliente, hasta el reporte contable que se le envía a cada cliente diariamente; así como el reporte que se envía al área de facturación de los servicios que se hicieron durante el mes, para que se envíe la factura correspondiente a cada cliente; de acuerdo con los tiempos estipulados en los contratos y a su vez, el cliente efectuó el pago correspondiente por la prestación de dichos servicios, lo que traerá como consecuencia que la empresa cuente con recursos financieros, los cuales se usaran para atender las necesidades propias de la empresa, como son sueldos, materiales, refacciones, etc. .

DESCRIPCIÓN OPERACIONAL DE LOS PUESTOS.

Los operadores: Son las personas encargadas de conducir las unidades blindadas con las que presta el servicio mediante el recorrido que les es asignado diariamente.

Los auxiliares de recorrido: Son las personas encargadas de apoyar al interventor de cada ruta en el control del efectivo y de entregar los comprobantes que recibe del interventor en el almacén.

Los Interventores: Son los encargados de dotar de efectivo los cajeros automáticos e imprimir los corte contables que registran los cajeros automáticos, hacer el corte de caja correspondiente y con el comprobante de la dotación entregarlos al auxiliar de recorrido.

Los supervisores: Es el encargado de monitorear el cumplimiento de los servicios que son asignados diariamente, así como el desempeño de operadores, auxiliares e interventores.

El almacenista: Recibe del auxiliar de recorrido los comprobantes de servicio, arqueos y cortes contables que le fueron entregados por los interventores; para que este los entregue a los aclaradores.

Los aclaradores: Recibe del almacenista los comprobantes de servicio y los cortes contables que imprimieron los interventores en cada una de las rutas del día, los revisa y captura en los formatos establecidos por cada uno de los clientes, para posteriormente emitir el reporte contable a los clientes y al departamento de facturación.

4.4.1. PROBLEMA

La situación que se observa en la empresa es que el personal que se encarga de dar servicio integral a los cajeros automáticos no realiza su mejor desempeño o esfuerzo en el cumplimiento de las labores asignadas lo cual origina desajustes en tiempo y forma en los reportes a los diferentes clientes y esto causa constantes quejas y reclamos corriendo el riesgo de perder al los clientes.

4.4.2. HIPÓTESIS

Si se identifica una falta de compromiso por parte del personal operativo y administrativo; si se estableciera una técnica de calidad personal se lograría mejorar el servicio.

Al establecer y mantener un trabajo con calidad en las actividades del personal así como la motivación para el desempeño de las mismas nos dará como resultado una mayor satisfacción en nuestros clientes.

4.4.3. INVESTIGACIÓN

Como se puede observar, todos y cada uno de los integrantes del departamento de cajeros automáticos tiene una misión específica y fundamental de la cual depende el resultado final del servicio, es por lo cual el trabajo en conjunto se hace indispensable para conseguir los objetivos de la empresa que están enfocados principalmente a ofrecer servicios de alta calidad, sin embargo en la práctica el personal no siempre da su mejor esfuerzo.

Al observar como el personal del departamento de cajeros automáticos desarrolla sus funciones de una manera que dista bastante de cómo debiera ser para satisfacer las necesidades propias del departamento las cuales son: el tener la información completa, veraz y oportuna necesaria para desarrollar su propio trabajo y así entregar los reportes correspondientes.

La técnica de observación estuvo basada en el nivel actual de actuación del personal la observación estuvo reforzada por intercambio de ideas.

-El personal al realizar las labores que tiene encomendadas regularmente no emplea todo su conocimiento experiencia y destreza para el mejor desempeño de su puesto .

-El personal ignora o pretende desconocer la importancia que tiene el buen desempeño de su cargo lo cual repercute en la eficiencia y productividad del departamento y por consecuencia en la empresa .

-Difícilmente el personal revisa su trabajo al termino de este lo que lleva a errores que se traducen en perdida de tiempo que se podrían evitar con la revisión que cada persona hiciera de su trabajo.

-Es común en la práctica que el personal del departamento tenga tiempos muertos ya que al termino de las labores encomendadas no busca otras ni se enfoca en realizar mejoras en sus labores diarias.

-Se pudo constatar que mayoría del personal del departamento no era puntual y además no se dirigía directamente a su área de trabajo lo que origina retrasos en el servicio.

-De forma reiterada cuando le es encomendado un trabajo es entregado de manera extemporánea lo cual ocasiona retrasos en los demás departamentos relacionados.

-Se constato que los errores que contienen los trabajos encomendados por lo regular son los mismos y son cometidos por las mismas personas y no se hace ningún esfuerzo por corregirlos.

-Generalmente al termino de su jornada laboral el personal no tiene los mínimos cuidados para dejar limpio y en orden su área de trabajo lo que genera molestia de los compañeros.

-De igual forma el personal hace un consumo irracional de los recursos, energía y consumibles no contando con los controles necesarios par evitarlo.

-En la mayoría de las ocasiones el personal que recibe una instrucción o se le encomienda una actividad especifica y que no le queda claro o no lo puede hacer, no pregunta ni solicita ayuda.

-En conjunto después de hacer la observación de los anteriores cuestionamientos se llega a la conclusión que el personal se siente insatisfecho con el desempeño de su trabajo lo cual se refleja en sus actividades diarias.

-En la mayoría de los casos el personal realiza su trabajo por que tiene la supervisión directa de su jefe pero cuando este no esta existe una gran apatía en el desempeño de su trabajo.

-Se observo que el personal de que al solicitarle información o la entrega de alguna actividad de algún compañero y de otro departamento lo hace de manera deficiente inoportuna y de mala gana ya que considera que al no ser su jefe el que lo solicita no tendrá ningún merito alguno entrégalo

-El personal al tener conocimiento que otra persona, ya sea de nuevo ingreso o algún compañero de su área, entrega un trabajo de mejor calidad y/o en menor tiempo no lo reconoce , por el contrario critica su actuación y enemistándolo con sus demás compañeros.

Generando así un círculo vicioso.

4.4.4. PROPUESTA

Se ha mencionado que la calidad encierra en si una clave de éxito dentro de cualquier empresa, en virtud de ello uno de los objetivos que la empresa pretende lograr implementando servicios de calidad es la captación de posibles clientes que se interesen en depositar su confianza en nuestro servicio.

Por tanto el crecimiento del departamento y en consecuencia de la empresa está íntimamente ligado con la calidad en el servicio que se proporciona, ya que la asignación de cajeros automáticos, por parte de nuestros clientes, depende de la evaluación de la calidad en el servicio que estos hacen, y que ponen de manifiesto en las reuniones de trabajo que periódicamente se llevan a cabo.

En estas reuniones se mencionan las expectativas de crecimiento de los clientes y la posible participación en este crecimiento; esto representa; en base a experiencias, la asignación de alrededor de 100 cajeros automáticos más por año, lo que significa un incremento considerable en la captación de recursos económicos.

Además de los beneficios de contar con más trabajo, el trabajar con calidad personal, reduce los tiempos muertos, el retrabajo y el desperdicio de recursos lo que se traduce en un ahorro para la empresa.

Por lo tanto estas son las propuestas que a mi consideración se deben implementar en el departamento de Cajeros Automáticos.

Predicar con el ejemplo esto es que tanto el gerente del departamento y los jefes realicen su trabajo con calidad personal

Capacitar al personal operativo mediante la técnica de calidad personal para que se involucre mejor o más en su trabajo, sugiriendo que sea el propio departamento el encargado de esta función.

Diseñar una serie de procedimientos para ordenar adecuadamente el trabajo del personal administrativo.

Existe un gran descontento por parte del personal administrativo que labora en la empresa, ya que el personal operativo recibe mejores sueldos, lo que resulta incomodo para todos ellos, en primer término por que consideran que si el sueldo del personal operativo obedece a que es más importante o más capacitado, lo que es incorrecto ya que el trabajo del personal administrativo tiene la misma importancia ya que la relación con los clientes deriva o radica precisamente en el, lo que debería tener como estímulo el que dicho personal se viera mejor remunerado.

El que el personal desconozca las actividades que le corresponde realizar se puede solucionar proporcionando cursos de inducción y capacitación a los empleados que laboran en la empresa logrando que cada trabajador se sienta satisfecho con su labor haciendo resaltar la gran importancia que tiene su presencia en ese departamento e involucrarlo con los logros que tiene la misma, recordemos que el personal recibe directamente en su persona la imagen global que tiene la empresa, si trabaja para una empresa grande e importante luego entonces el trabajador se siente grande e importante, en sentido contrario si la empresa es pequeña e insignificante el trabajador será el reflejo de esa empresa por lo que debemos dignificar los sueldos y mas aún los puestos resaltando la importancia de cada uno de los trabajadores en el proceso productivo haciendo sentir que ellos son los responsables de que la empresa cumpla o no con los objetivos.

Es también de gran importancia que cada uno de los trabajadores del departamento , tenga bien definido su puesto en el departamento, implementando controles de desempeño, en los que se den a conocer claramente los manuales

de operación de cada una de las diversas áreas ya que el personal no sabe como realizar su trabajo y no sabe cuales son sus funciones todo ello en razón de que a su ingreso no recibe una capacitación inicial en la que se le explique cuales son sus funciones y como influye en el procesos productivo de la empresa y es capacitado si se pudiera decir así, por los mismos compañeros de trabajo por lo que se van acarreado vicios y malas costumbres por desconocimiento o confusión de sus funciones.

Es indispensable involucrar al personal en las metas de la empresa, resaltando su trabajo y reconociendo el merito que tiene su buen desempeño ya que el factor humano es el primordial en la cadena productiva de bienes o servicios.

Es igualmente necesario fomentar el trabajo en equipo en todo el personal del departamento haciendo sentir que la labor que desempeña el equipo de trabajo es de suma importancia y valorado por todos sus compañeros, logrando lo anterior se pueden encomendar tareas especificas que influyan en la obtención de los objetivos de la empresa, el trabajador necesita ser reconocido y útil en las tareas que desempeña y así ser mas productivo y confiable.

Cuando se menciono la función que desempeñan los Interventores, se dijo que eran los encargados de dotar de efectivo los cajeros automáticos e imprimir los cortes contables que registran los cajeros automáticos, hacer el corte de caja correspondiente y con el comprobante de la dotación entregarlos al auxiliar de recorrido, evadiendo la responsabilidad ya que el interventor culpa al auxiliar si no esta completa la documentación que debe ser entregada al almacén; por lo tanto, mi propuesta es que los interventores entreguen la documentación personalmente en el área de almacén.

Primeramente encomendar a los supervisores que revisen los comprobantes que serán entregados por los interventores, a fin de que los aclaradores reciban la documentación completa y se evite duplicar la función del aclarador lo que optimiza el desempeño de las funciones del departamento.

Incentivar a al personal mediante premios de puntualidad.

Encomendar tareas y que el personal se sienta importante por las tareas que desempeña.

Comunicación entre las personas del departamento de que es lo que se quiere lograr.

Dar difusión a los logros del departamento.

Reconocer el trabajo de cada persona y alentarlos para que siga haciendo su trabajo de esa manera.

Cuando un trabajo no se haga bien no criticar o reprimir o desalentar sino indicar de manera amable la forma de hacerlo y estar pendiente de que se haga.

Interés por parte de los jefes por lo que el subordinado está haciendo.

Crear un ambiente de orden en el lugar de trabajo.

Crear un ambiente de confianza, información completa, tolerancia, énfasis en los aciertos y logros.

Destacar necesidad de revisar el propio trabajo.

Dar énfasis que cada persona es responsable de la actitud ante la vida por lo tanto fomentar la actitud positiva y el compromiso con uno mismo.

Fomentar la auto-estima en base a la integración de los puntos antes propuestos.

CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo de las organizaciones la calidad en los productos y servicios es determinante para que esta pueda desarrollarse y permanecer en el mercado. Es por esto que el ofrecer productos y servicios de alta calidad es o debe ser prioritario para las organizaciones, ya que el mercado ofrece variadas alternativas de elección y si esperamos que esa elección sea la de nuestro producto o servicio este debe ofrecer una distinción de entre los demás.

El desarrollo de la Calidad Personal dentro de las organizaciones permite que las personas se sientan reconocidas por su trabajo, involucradas y motivadas y esto lleva a que desarrollen mejor su trabajo ya que se sienten parte de la organización, por otra parte que dentro de la organización se exalte la labor de los empleados así como el reconocimiento de los logros y el laborar bajo un ambiente de confianza y armonía hace que las organizaciones sean más productivas y las personas estén más satisfechas consigo mismas.

BIBLIOGRAFÍA

Aburto Jiménez Manuel
Administración y calidad
Ed. CECSA. México 1992

Acle Tomasini Alfredo
Retos y Riesgos de la Calidad Total
Ed. Grijalbo. México 1994

Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna
Orígenes y perspectiva de la administración
Ed. Trillas. México 1988

Alvear Sevilla Celina
Calidad Total Conceptos y Herramientas Practicas
Ed. LIMUSA. México 1998

Anda Gutiérrez Cuauhtemoc.
Administración y Calidad
Ed. LIMUSA. México 1995

Barra Ralph
Círculos de Calidad en Operación
Ed. McGRAW HILL. México 1987

Colunga Dávila Carlos
Calidad en el servicio
Ed. Panorama. México 1995

Colunga Dávila Carlos
Administración para la Calidad
Ed. Panorama. México 1995

Crosby Philip B.
Calidad sin lagrimas
Ed. CECSA. México 1990

Deming W. Edwars
Calidad, Productividad, Competitividad
Ed. Díaz de Santos. España 1989

Fernández Arena José Antonio
El Proceso Administrativo
Ed. Diana. México 1995

Grande Esteban Ildefonso
Marketing de los servicios
Ed. ESIC. España 1996

Hernández Sampieri Roberto
Metodología de la Investigación
Ed. McGRAW HILL. México 1998

Münch Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Ed. Trillas. México 2001

Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas
Ed. LIMUSA. México 1993

Rodríguez Valencia Joaquín
La administración con enfoque de sistemas
Ed. ECASA. México 1993

Megginson Leon C., Pietry, Mosley
La administración Conceptos y aplicaciones
Ed. CECSA. México 1992